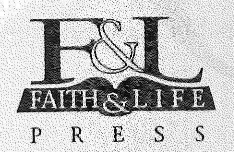
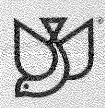
DIALOGUEMOS

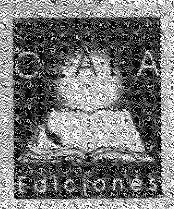
TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

BARRY C. BARTEL







Publicado originalmente en Inglés con el título de "LET'S TALK, Communication Skills and Conflict Transformation" (student guide). Faith & Life Press, Newton, Kansas; Winnipeg, Manitoba. Herald Press, Scottdale, Pennsylvania; Waterloo, Ontario.

Autor: Barry C. Bartel

Diseño de dibujos y tiras cómicas: Joel Kauffmann

Traducido al Español por Wendell Amstutz, con el apoyo de la oficina del Comité Central Menonita (CCM) de Bolivia.

Diagramación y diseño de carátula: IGRAFIX, Servicios Gráficos Digitales, D.G. Alejandro Alvarez Ordóñez, Tel: (502) 54124315

La revisión y edición del manual en español fue realizada por Blanca Natalia Altán, Olga Piedrasanta y Willi Hugo Pérez.

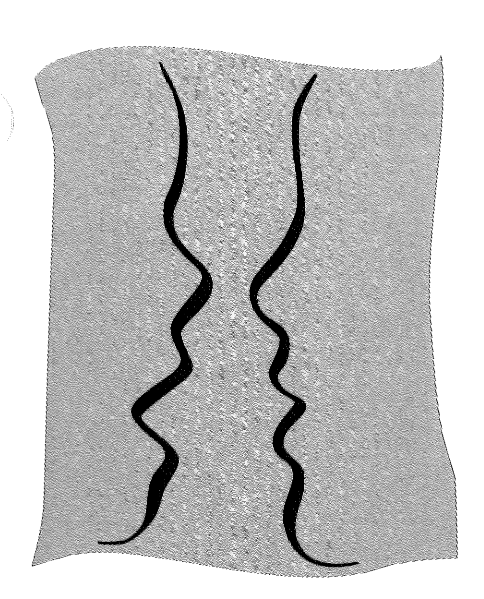
1a. Edición en español 2006

ISBN 0-87303-340-X

SEMILLA
Apartado Postal 11,
Periférico Zona 11
Ciudad de Guatemala www.semilla.org.gt

CLARA
Apartado Aéreo 57-527
Santafé de Bogotá 1,
Colombia

Impreso en Guatemala.



Índice

Prólogo

¡Cuidado! Si usted se dedica al estudio concienzudo de este material, puede convertirse en otra persona. Pocas cosas como el conflicto pueden servir para cambiar a las personas y obligarlas a crecer. Lo digo porque mi vida y mis relaciones han sido profundamente cambiadas al confrontar el conflicto.

¿Y qué tiene de bueno el conflicto? ¿Cómo es que puede crecer emocional y espiritualmente la persona cuando hay daño y enojo? ¿No será mejor evitar todo el embrollo? Así decían las personas en una iglesia dividida por el conflicto hace un tiempo atrás. Las personas involucradas en el problema decían: "No se puede hablar con *esa gente*". Y los miembros de la iglesia que podían haber mediado el conflicto decían: "Yo no me meto a ese asunto". Al final, el caso llegó a demandas judiciales.

Uno de mis maestros, que llamaré Pablo, conocía esta iglesia y estaba inconforme con la manera en que la iglesia trataba las cosas, o más bien la manera en que no las trataba. Él se puso a escribirles una carta en tono fuerte acerca de los conflictos y del peligro de evadirlos. Sus palabras las tenemos registradas en I Corintios 6:1-8.

Lo que me intriga en ese pasaje es el concepto que Pablo vierte: "Ustedes un día juzgarán a los ángeles y al mundo, por lo tanto, empiecen ahora mismo con estos asuntos triviales. Seguramente tienen entre ustedes personas sabias como para ser mediadores" (paráfrasis mía) ¡Aquí no hay lugar para rehuirle al conflicto! Debemos iniciar ahora esas actividades que vamos a realizar en la eternidad. Al esforzarnos en escuchar, comprender, y tomar decisiones justas y sabias, en realidad estamos adelantando la eternidad. Estamos invitando al Reino de Dios que se acerque a la tierra.

Es por eso que usted puede cambiar si se compromete a practicar los conceptos y técnicas propuestos en este libro. Cuando hablamos de la resolución de conflictos, no se trata de conceptos bonitos de personas idealistas. Se trata de la participación en un proceso que le une directamente con la eternidad, que le lleva a un encuentro con Dios mismo.

Desgraciadamente, muchos cristianos no entienden esto. Ellos piensan que es mejor evitar el conflicto, no darle mucha importancia –es mejor que no hablen las personas que tienen diferentes opiniones. Pero el caso es que el conflicto no desaparece con sólo hacerse de la vista gorda. Tarde o temprano hay que enfrentarlo y resulta que tarde es más difícil que temprano. Además, cuando evitamos enfrentar nuestras diferencias, perdemos una oportunidad de aprender y considerar las cosas desde otro punto de vista.

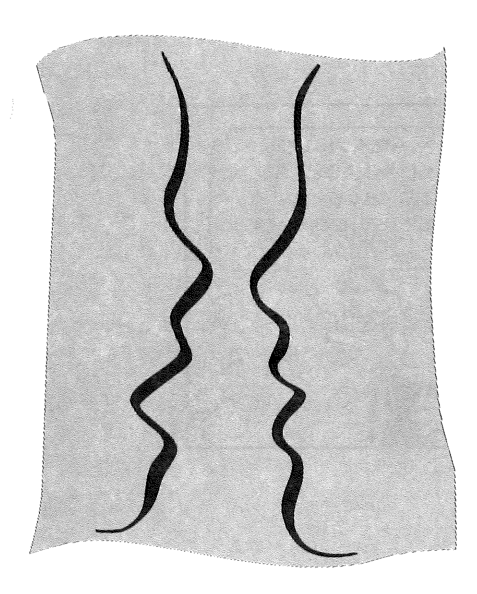
Más aún, cuando los cristianos rehuyen al conflicto, están rehuyendo a mirarse en forma crítica a sí mismos. Yo he aprendido que los mejores momentos para conocer mi lado oscuro aparece cuando estoy involucrado en

un conflicto. Mi egoísmo, mi deseo de ganar a costa de otros, mi temor de pasar vergüenza o ser rechazado, todas estas cosas oscuras de mi vida aparecen cuando estoy en un conflicto. No es que me agrade ver esas cosas turbias que afloran con el conflicto, pero son parte mía y no puedo ignorarlas. Lo que he aprendido es que, al enfrentarlos y reconocer su existencia, puedo hacer mejores decisiones; puedo escoger seguir a Cristo conscientemente en vez de ser perseguido por la oscuridad.

La capacidad de escoger es el factor determinante. Cuando escojo escuchar un poco más al que discute, me estoy preparando para enfrentarme a las sombras, sé que están por ahí y puedo decidir no dejarme dominar por ellas. De modo que mi vida espiritual se profundiza cada vez que decido hacer frente a la oscuridad. La presencia deslumbrante de Cristo vence fácilmente a la oscuridad, pero sólo cuando decido enfrentarla.

Así que sea precavido. Si no le interesa el crecimiento ni el cambio, este estudio no es para usted. Si no puede enfrentar lo que tiene por dentro, no lea más. Sin embargo, si cree en la vida, en la esperanza y en Dios, aun cuando existan sombras, siga adelante. Este libro puede afirmar su fe y confianza en que la transformación es posible.

Prof. Ron Kraybill
Programa de Transformación de Conflictos
Eastern Mennonite University, EE.UU.
1999



Introducción

En un principio escribí este libro como proyecto para un curso con el profesor Ron Kraybill de Bethel College. El profesor Kraybill, junto con el *Servicio Menonita de Conciliación* que él dirigía en ese entonces, han sido pioneros en el estudio y la aplicación de métodos para la resolución y transformación de conflictos*. Su influencia y sus ideas atraviesan el presente ensayo, que fue publicado originalmente como ***Técnicas de Comunicación y Resolución de Conflictos*** *(Communication Skills and Conflict Resolution,* Newton, KS: Faith and Life Press, 1983). Aquí se presenta un bosquejo sobre las técnicas y los temas pertinentes al manejo del conflicto, principalmente en el ámbito interpersonal. El material fue diseñando para uso en grupos de estudio como la escuela dominical u otros ambientes educativos al interior de las iglesias.

Mucho se ha escrito, investigado y practicado en el área del manejo de conflictos, durante los quince años transcurridos desde la primera publicación del presente libro. Me he involucrado personalmente en el tema a través de la facilitación de talleres, la mediación de conflictos como abogado y, más recientemente, en mi trabajo con el Comité Central Menonita en Bolivia. Probablemente, he aprendido más aún de mi esposa Brenda y nuestros hijos Jordan y Leah.

Algunos de los conceptos aquí presentados posiblemente sean muy conocidos para el lector. No obstante, le animo a estudiar el material con detenimiento. Muchas veces al facilitar los talleres, he ampliado mi conocimiento al encontrar ideas parecidas en un medio diferente o al enfocar ciertas técnicas que siempre mejoran con la práctica. Si el lector se apropia de las ideas del presente texto, podrá ser ejemplo para otras personas y así animarles a manejar sus conflictos más efectivamente. Los conceptos también sirven de base para evaluar las estructuras y las reuniones de su iglesia (o lugar de trabajo, curso de colegio, u organizaciones sociales) ya que ayudan a considerar si estas fomentan una comunicación efectiva y si constituyen espacios constructivos para encarar los conflictos. Se ofrecen también talleres y capacitación especial para ayudar a las congregaciones y a otros grupos para tratar sus conflictos y para intervenir en situaciones de crisis cuando esto sea necesario.

Barry C. Bartel
1999

---

* Nota de los editores: Consideramos necesario hacer una diferenciación entre lo que es la resolución y transformación de conflictos. El autor del libro utiliza los dos términos indistintamente.

Resolución de conflictos: Son estrategias que buscan poner fin al conflicto abierto, aunque las relaciones interpersonales y sociales no sean armónicas.

Transformación de conflictos: Son estrategias más amplias que buscan la armonía entre las relaciones interpersonales y sociales, requiere mayor compromiso y es de más largo plazo.





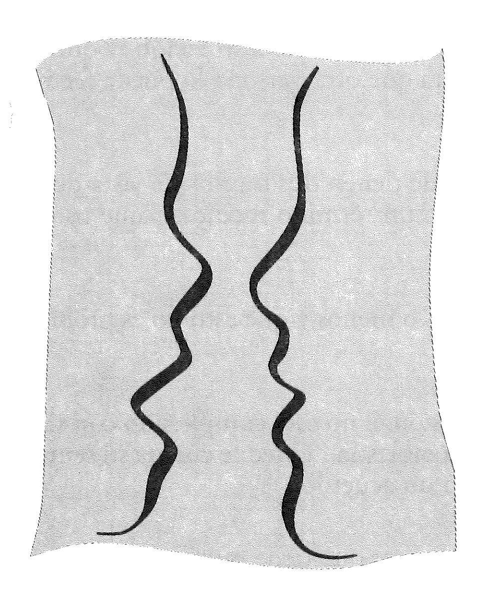


Cómo utilizar este libro

Este libro está diseñado para realizar estudios en grupo sobre las técnicas de comunicación y transformación de conflictos. Cada capítulo incluye conceptos clave sobre estos temas, que van acompañados con ejercicios individuales y grupales como una forma de apropiarse de los conceptos y así convertirlos en hábitos positivos. El libro también servirá de referencia sobre las técnicas de comunicación aún mucho tiempo después de terminar el estudio en grupo.

Es de recalcar que este tipo de estudio es prácticamente inútil si el aprendizaje no se pone en práctica constantemente. Los espacios en el texto para contestar preguntas deben ser rellenados. Los socio-dramas deben realizarse, los textos bíblicos y casos de estudio deben profundizarse. Es esencial dialogar y reflexionar sobre nuestras experiencias vividas para que los conceptos cobren vida. Cuánto más se use este libro, mayor será el provecho.

Si usted es líder de un grupo o facilitador, encontrará algunas ayudas adicionales en la página 79. Recomendamos que se familiarice con todo el contenido antes de iniciar el estudio en grupo, de manera que pueda puntualizar las partes que tengan mayor relevancia para los participantes.



1
¿Cuál es su estilo preferido para resolver y transformar conflictos?

Existen muchos tipos de conflicto. Leemos de algunos en las noticias, escuchamos de otros, y nos encontramos involucrados en algunos mas. Haga memoria de las últimas semanas. ¿Qué conflictos vienen a su mente? Escriba una lista de los conflictos que recuerde a nivel personal, en el ámbito de su comunidad y a nivel nacional o internacional.

______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________

Existen diferentes formas de responder al conflicto. Los ejercicios que siguen nos dan una base para entender nuestro propio estilo de manejar el conflicto. Si desea, puede compartir los resultados con sus compañeros de grupo, o los puede mantener en secreto.



Ejercicio 1
Auto-evaluación: mi respuesta personal a los conflictos[1]

Instrucciones: lea la descripción de cada caso con las cinco posibles respuestas. Marque las dos reacciones que probablemente tendría en esa situación.

1. Usted comparte con Joel el liderazgo de una comisión de estudio. Juntos deben desempeñar las responsabilidades de planificar, organizar y dirigir las actividades y reuniones de la comisión. Joel se ha ocupado de otras actividades y no está cumpliendo con su parte del liderazgo, dejándole con toda la responsabilidad. Usted también tiene otras obligaciones que atender. El director ejecutivo se ha dado cuenta de la situación y se acerca para preguntarle sobre el tema. En este caso, usted:

1 Adaptado de David W. Johnson, *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization*, 6a. edición (Boston: Allyn y Bacon, 1997) pp 40-44, adaptado con permiso del autor.

a. Decide hablar con Joel y aclararle que no está conforme con la situación, y que él debe comenzar a cumplir o si no, renunciar para que otra persona lo pueda reemplazar en la comisión.

b. Aborda el tema con Joel, tomando en cuenta que tienen dos puntos de vista diferentes sobre la situación. Sugiere que lleguen a un término medio en que usted cede un poco y espera que él haga lo mismo.

c. Le dice al director que Joel está cumpliendo más o menos y que esto no es problema para usted.

d. Decide hablar con Joel y preguntarle por qué razón él no está cumpliendo con sus responsabilidades, aclarándole que esto le causa molestia. Usted le cuenta su sentir y escucha sus razones. Juntos tratan de llegar a un acuerdo.

e. Decide hablar con Joel sobre su problema y él le dice que tiene muchas obligaciones. Aunque usted también tiene muchas cosas que hacer, decide no insistir para no enojarlo. Haciendo un sacrificio, continúa realizando lo grueso del trabajo de planificación.

2. Con su amiga Gina, asisten a una conferencia que toca algunos temas religiosos. Después, ella le pide su opinión sobre los temas de la conferencia y usted le cuenta con franqueza. Al conversar, descubren que están de acuerdo en algunos temas pero en otros tienen diferencias marcadas. Al darse cuenta de estas diferencias, usted:

f. Procura dialogar sobre los temas difíciles, expresando su punto de vista y escuchando el suyo también. Tratan de analizar con respeto los puntos de divergencia.

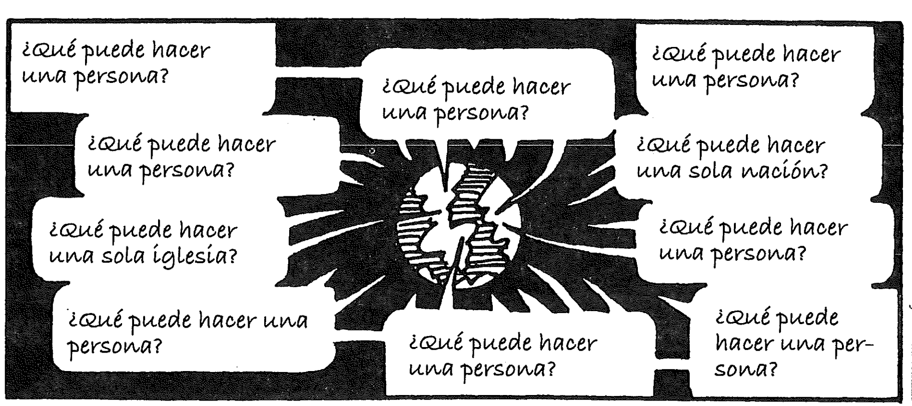
g. Toca los temas delicados sólo ligeramente, indicando que los dos tienen sus argumentos valederos y que probablemente un punto de vista intermedio sea el más acertado.

h. Le sugiere que hablen del tema en otro momento y le propone ir al cine.

i. Aprovecha la oportunidad para discutir los temas en desacuerdo y convencerle de sus razones y argumentos valederos.

j. Discute brevemente los temas, pero al darse cuenta que Gina defiende sus puntos de vista, usted los acepta, diciendo que no ha pensado mucho sobre los temas y que probablemente ella tenga la razón.





3. Sostiene una discusión acalorada con Javier mientras espera en el pasillo para entrar a una reunión. La discusión se detiene porque ya es hora de entrar a la reunión, a la que los dos asisten. Al concluir la reunión, ve que Javier se le acerca, al parecer para abordar el desacuerdo que tuvieron. Al verlo acercarse, usted piensa:

   k. "No debo estar discutiendo con Javier. Mejor le voy a decir que tiene razón y punto."

   l. "Talvez podamos llegar a un entendimiento con Javier si nos moderamos un poco cada uno, aunque no quedemos totalmente de acuerdo."

   m. "¡Qué bien! Voy a tener una nueva oportunidad de escuchar lo que me decía y explicarle mejor mi punto de vista. Creo que vamos a entendernos."

   n. "¡Ay, ya viene Javier! ¡No quiero seguir discutiendo con éste! Me voy a apurar, a ver si deja de molestar."

   o. "¡Qué bien! Javier viene para acá. Le voy a explicar de nuevo, a ver si puedo hacerle entender que estaba equivocado."

4. Cuando llega Javier, usted...

   p. Le dice que está apurado o comienza a conversar con cualquier persona.

   q. Trata de mostrarle que lo que usted decía realmente tiene sentido.

   r. Le propone una posición intermedia que le permite a cada uno ceder un poco.

   s. Admite que probablemente había estado equivocado aunque usted mismo no esté convencido de ello, y le pide disculpas por haberle ofendido.

   t. Se sentaría con él para hablar sobre el desacuerdo y trataría de solucionar el problema.

5. Está inscrito en una clase de computación la cual conlleva trabajos prácticos. En el horario disponible para práctica, comparte una computadora con su compañera Érica, aunque deben realizar sus tareas por separado. Está claro que Érica está siendo injusta en el uso que hace de la computadora durante la hora asignada, ya que se porta como si fuera para ella sola. En esta situación, usted...

   u. Pide hablar con ella sobre el uso que hace de la computadora. Escucha sus razones y trata de solucionar el problema con ella.

   v. Le dice de frente que ella se está portando injustamente con usted. Cuando ella da sus razones, usted concluye que sus excusas no valen y al fin insiste que ella debe ser más cuidadosa en compartir el tiempo con usted.

   w. Le habla sobre su problema. Cuando ella explica su punto de vista, le propone una salida que es mejor que la situación actual pero que aún no le parece totalmente justo.

x. Le menciona el problema. Ella responde que no piensa que esté cometiendo ninguna injusticia, y usted no vuelve a tocar el tema.

y. En vez de arriesgarse a un problema mayor, trata de acomodar su trabajo dentro de las circunstancias, acomodando su horario al suyo, lo que crea mas trabajo para usted que lo solicitado por el profesor.

6) Trabaja como vendedor en una tienda local. Alterna los sábados con Eladio de manera que usted trabaja el primer y tercer sábado del mes y él trabaja el segundo y cuarto sábado. El procedimiento normal para el mes que trae un quinto sábado es a la suerte: el jefe tira la moneda. Hoy es el cuarto sábado y tienen que definir quién trabajará el próximo sábado, pero tanto usted como Eladio tienen otra actividad planificada para ese día: usted está inscrito en un campeonato de football sala y Eladio tiene una cita con su novia. Pero alguien tiene que trabajar. En este caso, usted...

A) Le habla a Eladio para decirle que su campeonato es muy importante. Escucha sus motivos para saber por qué él quiere salir también. Juntos tratan de armar un arreglo con el jefe para que ninguno tenga que trabajar, aunque es posible que él no lo acepte y vuelva a tirar la moneda.

B) Evita todo el lío y acepta lo que salga en la moneda.

C) Trata de convencer a Eladio que él y su novia pueden salir cualquier rato pero usted en cambio tiene que jugar en ese horario el día sábado.

D) Pregunta a Eladio sobre sus planes para el sábado. Cuando él explica que tienen planes para el día entero, usted le dice que puede salir y disfrutar del día con su novia y que usted esperará el próximo campeonato.

E) Le explica a Eladio lo importante que es este campeonato para usted y sugiere que usted podría trabajar de 7 a.m. a 2 p.m., y si él está de acuerdo en trabajar el resto de la tarde.

7) Necesita reemplazar una pieza quemada de su computadora. Va a la tienda de repuestos con la descripción de la pieza que busca. La tienda no tiene la pieza original pero el vendedor recomienda otra marca, indicando que es 100% compatible y que funcionará igual o mejor que la original. La tienda tiene una política de no aceptar devolución de piezas electrónicas luego que fueran instaladas. Después de poner el repuesto, descubre que no es 100% compatible y que la computadora realiza ciertas funciones muy lentamente. En esta situación, usted...

F) Vuelve a la tienda y explica el problema. Escucha su versión de la excusa y explica su posición para tratar de resolver el problema.

G) Vuelve a la tienda y explica el problema. Reconoce la política de la tienda de no aceptar devoluciones y sugiere que reconozcan por lo menos el 50%.

H) Llama a un familiar o a un amigo para explicar su problema y rogarle que él devuelva la pieza y procure conseguir la devolución.

I) Devuelve la pieza y explica el problema. Cuando ellos alegan que la pieza funciona si se instala correctamente, acepta la culpa y se resigna a la lentitud de la pieza nueva.

J) Devuelve la pieza a la tienda, explica el caso y, a pesar de su política de no-devolución, exige la devolución por la pieza que no funciona.

8) Una persona se ha molestado por algo que hizo y pide conversar con usted sobre el asunto. ¿Cómo reacciona?

K) Siente que ella está exagerando el asunto y espera que no insista mucho.

L) Le pide disculpas por haberle incomodado y le dice que tratará de cambiar para que no se moleste más.

M) Se siente mal porque su comportamiento le ha incomodado, pero ya que es así, es mejor que se lo haya mencionado. Le escucha con atención y enfrenta sus críticas.

N) Defiende sus acciones y le hace ver que sus quejas no se justifican.

O) En realidad, no cree que ella tenga motivo para quejarse, pero ya que se ha molestado, trata de acomodar la situación de manera satisfactoria para los dos.

9) Piense en un conflicto en las últimas semanas en que usted era uno de los protagonistas. ¿Cómo reaccionó ante ese conflicto?

P) Aceptó ceder en algunos aspectos si la otra persona también cedía, con el fin de llegar a un entendimiento.

Q) Postergó la discusión o trató de terminarla con el mínimo posible de enfrentamiento.

R) Discutió con el otro para demostrar que usted estaba en lo correcto.

S) Trató de hablar sobre todos los temas de discusión y trabajar las diferencias.

T) Trató de no herir los sentimientos del otro, aceptando incluso hacer algunas cosas que hubiera preferido no hacer.

10) En general, ¿cómo responde al conflicto?

U) Enfrenta el conflicto con confianza demostrando el derecho que tiene de expresar su posición y de escuchar la posición del otro y confiando que, de alguna manera, van a poder llegar a una solución que satisfaga a los dos.

V) Trata de convencer a los demás de los méritos de su posición; persigue sus metas mientras crea que tiene razón.

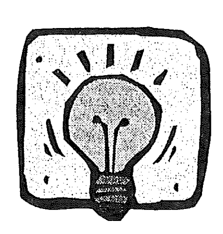
W) Trata de evitar las tensiones e incomodidades inútiles; trata de alejarse del conflicto y las dificultades que éste crea.

X) Busca llegar a un acuerdo mutuo con el otro, lo que significará concesiones y avances para ambos.

Y) Sacrifica sus deseos para no herir los sentimientos de otros: considera a los demás y procura complacerles.

Después de marcar dos respuestas para cada caso, compare el cuadro que se encuentra en la próxima página. En la parte superior, hay una fila con el título: "Sus respuestas". Revise sus respuestas y encierre en esta fila las letras que coinciden con sus respuestas. Tome en cuenta que las letras mayúsculas y minúsculas representan diferentes respuestas.

Cuando lo haya completado, sume las letras encerradas en cada columna y escriba la suma en el cuadro superior. Si una columna tiene una suma más alta que las demás columnas, representa su respuesta dominante al conflicto. Puede ser útil ubicar su posición en el gráfico de la página 18.



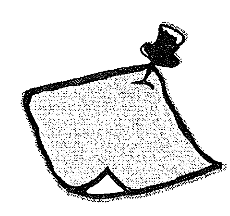
Para discusión y reflexión

- ¿Cómo responden al conflicto las personas que usted conoce? ¿Tiene más respeto para las personas que enfrentan el conflicto en ciertas formas y menos para otras?
- ¿Está de acuerdo que evitar el conflicto significa poco compromiso con la relación interpersonal como indica el cuadro?
- ¿Le sorprende alguna parte del cuadro? ¿Existe algún dato con el que está en desacuerdo¿ o ¿Que puede ser de especial importancia?



Para su reflexión personal

Según el resultado de este ejercicio ¿Cuál es la respuesta que normalmente daría al conflicto? ¿Está de acuerdo con ese análisis? ¿Se siente cómodo con ese resultado? ¿Cómo quisiera responder al conflicto?



Para la próxima reunión

Piense en las respuestas de Jesús frente al conflicto. ¿Fue agresivo o se alejaba de los conflictos? Lea los evangelios de Mateo, Marcos, Lucas y Juan para encontrar algunos ejemplos de cómo Jesús manejaba los conflictos. Traiga una Biblia a la próxima reunión. Prepárese leyendo las primeras páginas del capítulo 2 de este libro.

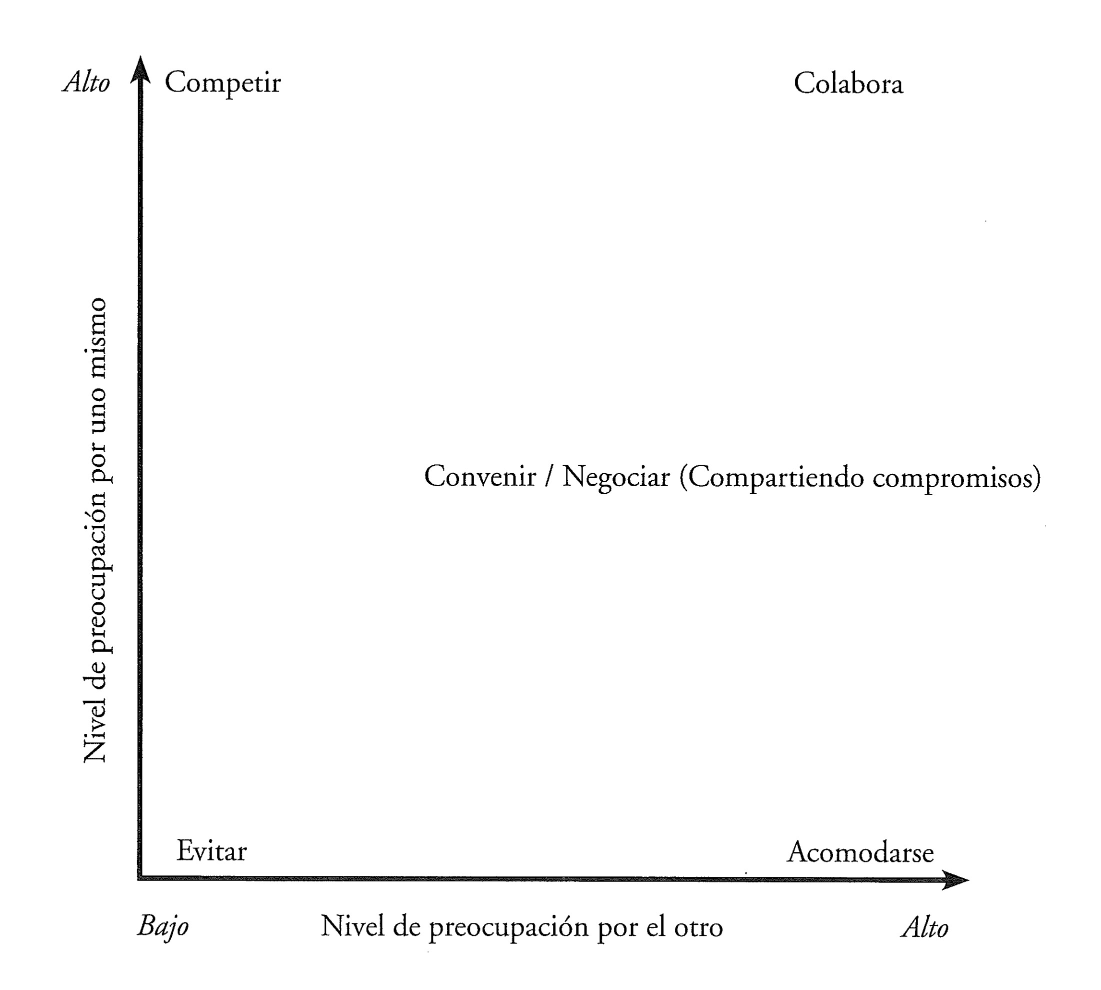
Determine su estilo para resolver y transformar conflictos[2]. Cuadro de respuestas

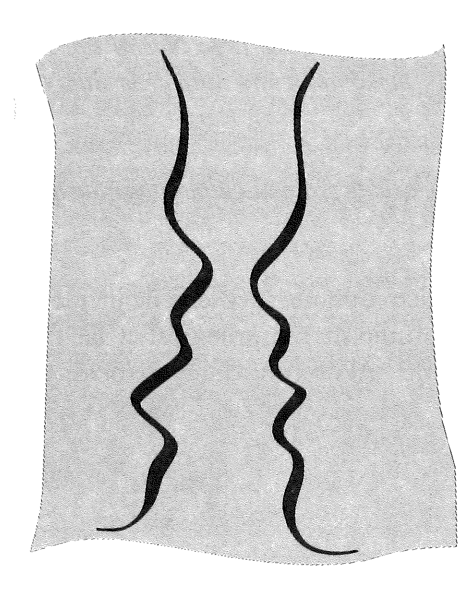
SUS RESPUESTAS	a i o q v C J N R V	d f m t u A F M S U	b g l r w E G O P X	c h n p y B H K Q W	e j k s x D I L T Y
Estilo para el manejo de conflictos	COMPETITIVO *El tiburón*	COLABORADOR *El búho*	NEGOCIADOR *El zorro*	ADAPTABLE - CONFORMISTA *La tortuga*	ESQUIVO *El peluche*
Compromiso con sus metas personales	Fuerte	Fuerte	Medio	Débil	Débil
Compromiso con sus relaciones interpersonales	Débil	Fuerte	Medio	Débil	Fuerte
Comentarios adicionales	El tiburón busca imponer su voluntad a los demás. No le afectan las necesidades y los sentimientos de los demás. Cree que los conflictos se resuelven cuando una persona pierde. El tiburón quiere ganar y pelea para ganar a toda costa. Cuando usted le habla, el tiburón está pensando en su próximo argumento para derrotarle.	El búho enfrenta el conflicto justa y francamente. Es optimista acerca del conflicto. Siente compromiso con sus metas personales y con las del otro. Abre la discusión identificando los deseos de ambos. No queda satisfecho hasta encontrar una solución que satisface a los dos. "Si seguimos buscando, encontraremos una salida para los dos." Cuando habla, el búho es fuerte; pero cuando usted le habla él le escucha con atención y empatía.	El zorro busca llegar a acuerdos de mutua conveniencia. Es similar al búho pero menos optimista sobre el conflicto busca el camino para una mejor relación. Es utilitario: cede algunas de sus metas si usted cede algunas de las suyas. Cuando el zorro habla es diplomático y persuasivo. Cuando usted habla, el zorro está calculando hasta dónde será posible negociar con usted.	La tortuga se encierra para evitar los conflictos. Cree que es inútil tratar de resolver los conflictos. Tiene poca esperanza de conseguir sus metas y no se arriesga a cooperar con los demás para conseguir las suyas. Evita a las personas y los temas que podrían causar conflicto. La tortuga no escucha ni habla. Se cuida para no darle lugar a discutir el tema.	El peluche busca suavizar las cosas. Sobre todo, el peluche quiere que lo acepten los demás. Rápidamente se acomoda a los demás y posterga sus propias demandas porque cree que el pedir que otros atiendan sus necesidades dañará las relaciones. Cuando el peluche habla, parece que todo está bien: no hay ningún problema. Cuando usted está hablando, él escucha atento y está de acuerdo con todo lo que dice.

2 La versión original del cuadro "Respuestas al conflicto" fue compilada por Ron Kraybill, con referencia a la segunda edición de David W. Johnson's, *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization.*

Estilo preferido para resolver y transformar los conflictos

Partiendo de sus respuestas del ejercicio 1, dónde se ubica según el siguiente gráfico.



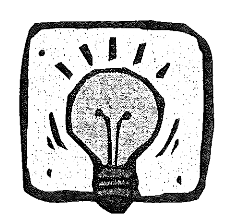


2 De ganar y perder a ganar y ganar

Cuando piense en el conflicto ¿qué palabras le vienen a la mente? Escriba una lista de sinónimos que se relacionen con la palabra ***conflicto.***

Evitando el conflicto

Para muchos, la palabra ***conflicto*** tiene una connotación negativa. Pensamos que es algo malo. Suponemos que la mejor manera de estar en paz es evitando el conflicto. Sin embargo, las Escrituras no presentan la paz como una actitud esquiva, sino como una reconciliación activa. Debido a que somos diferentes, el conflicto es parte inevitable de nuestra vida. Negar la existencia del conflicto en nuestra vida diaria es negar nuestra realidad; sin embargo, muchos viven negándolo o, al menos, tratando de esquivar los conflictos que encuentran a su paso. A menudo parece que es más fácil escapar del conflicto que enfrentarlo. Pero una visión más positiva, nos revela la otra cara del conflicto que tantas veces ignoramos.



Para discusión y reflexión

¿Por qué tenemos un concepto negativo del conflicto? ¿Cuál es su respuesta al criterio que la mejor forma de hacer la paz es evitar el conflicto? ¿Existen situaciones donde la mejor respuesta es esquivar el enfrentamiento? Piense en una persona que continuamente evita enfrentar los conflictos y recuerde algunos incidentes específicos en que se evitó el conflicto. ¿Qué resultados tuvieron?

Consideremos este caso:
Carla y Noemí eran buenas amigas y compañeras en el colegio. Por sus estudios en la universidad las dos se encuentran en la ciudad capital y deciden compartir un cuarto en alquiler. Carla se molesta a veces cuando Noemí escuchaba su música a todo volumen o recibía a sus amigos en el cuarto hasta entrada la noche. Pero en vez de compartir su sentimiento con Noemí, Carla se callaba o sencillamente se salía del cuarto. Así que todo parecía normal.

Pasaron dos meses. Un día Carla estaba estudiando en el cuarto cuando llegó Noemí con sus amigos y encendieron la radio. Carla no pudo resistir. De un momento a otro saltó de la silla, les gritó un montón de improperios y salió dando un portazo.

Noemí quedó sorprendida y avergonzada. Al día siguiente Carla le pidió disculpas diciendo que no sabía qué demonios le había pasado.

¿Qué pasó en este ejemplo? ¿Por qué Carla evitó el conflicto durante una serie de incidentes?; Debido al temor del enfrentamiento con Noemí, reprimió sus sentimientos. ¿Cuál fue el resultado? ¿Cuál fue el efecto en su relación con Noemí? Al no confrontar a Noemí ¿se portó Carla como una amiga fiel? ¿Por qué?

Los efectos de evitar el conflicto

Evitar el conflicto trae dos resultados:

1) Estallidos de cólera sobre temas insignificantes.
2) El enfriamiento de la relación interpersonal.

Ambos resultados se encuentran en el ejemplo de Carla y Noemí. Si desde un principio Carla le hubiera comunicado a Noemí que su música fuerte le molestaba, Noemí se habría dado cuenta que eso irritaba a Carla y probablemente hubiera bajado el volumen. Evitar el conflicto repetidas veces resultó al final en una explosión de palabras duras. Por el temor a dañar la relación, y el transcurso de su vida evitando el conflicto, en realidad Carla empeoró la situación.

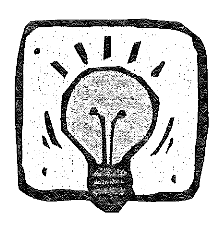
Probablemente ha presenciado situaciones donde una persona hace un escándalo sobre un incidente sin importancia y después confiesa no saber "qué le pasó". Cuando la persona reprime sus sentimientos en lugar de expresarlos en el momento en que se producen, estas emociones siguen acumulándose por dentro. En algún momento éstas hallan salida: algunos lo expresan golpeando algo, haciendo ejercicio físico o escuchando música fuerte. Pero al final no es suficiente expresar la emoción sin enfrentar la causa de la misma, como cuando se tiene resentimiento contra una persona, porque las emociones nuevamente comienzan a juntarse por dentro. Para la mayoría de las personas, estos sentimientos acumulados llegan a expresarse en un estallido de cólera cuando alguna cosa pequeña les "saca de sus casillas". Este comportamiento es injusto para todos los involucrados.

Pero aún el estallido de cólera no elimina la causa original de las emociones. Y estos sentimientos frecuentemente perjudican las relaciones de amistad, sean íntimas o pasajeras. Al evitar el conflicto, se sacrifica el nivel



de intimidad. Por evitar el conflicto, pronto se llega a evitar a la persona y así no es posible mantener una amistad sana. Irónicamente, las personas que evitan el conflicto lo hacen muchas veces porque creen que es la mejor manera de mantener la amistad.

A corto plazo, no enfrentar el conflicto parece que protege la relación. Pero a la larga, la relación se daña. Si nos referimos al gráfico de la p. 18, nos fijamos que evitar el conflicto muestra un compromiso débil con las metas personales y con la relación. Si evita el conflicto, probablemente no valora lo suficiente sus metas ni la relación con el otro lo suficiente como para arriesgar la tensión de confrontar a la persona.



Para discusión y reflexión:

¿Recuerda alguna situación difícil en su iglesia en la cual el conflicto fue evitado? ¿Por qué no se enfrentó el conflicto? ¿Cuál fue el resultado? ¿Ha observado situaciones en que, por no enfrentar el conflicto, se llegó a un estallido de cólera o a un enfriamiento de las relaciones interpersonales?

Una forma diferente de enfrentar el conflicto

Un catedrático de la universidad cuenta un problema que encontró en una de sus clases. Había un grupo de estudiantes que se sentaban en los últimos asientos de la sala y pasaban la hora intercambiándose papeles entre ellos. No interrumpían, pero el tráfico de notas molestaba al profesor y lo distraía de su conferencia. Después de las primeras clases, el catedrático pidió que se quedara el grupo para hablarles. Les indicó que les había observado pasándose notas durante las clases, lo cual le distraía y le dificultaba concentrarse en el tema. El pidió que dejaran de pasarse notas durante la clase.

Los estudiantes pidieron disculpas indicando que no se dieron cuenta que las notas lo distraían y que no lo hacían con la intención de interrumpir la clase.

El profesor podía haber completado el semestre sin decirle nada al grupo. Podía haber aguantado su molestia, que probablemente se hubiese hecho más insoportable con el paso del tiempo. Los estudiantes no se habrían dado cuenta que molestaban al profesor, pero igual se habría levantado un muro negativo entre ellos. Al confrontar a los estudiantes, ellos decidieron no pasar más notas y el profesor quedó a gusto dando sus conferencias. El profesor fue justo consigo mismo y justo con los estudiantes.

Una justificación para evitar el conflicto

En la mayoría de los casos, evitar el conflicto no es una respuesta apropiada. Sin embargo, esto no significa que siempre se debe evitar la confrontación. Considere este ejemplo:

> *Al salir del estacionamiento a la calle, cruza por delante de un taxista, obligándole a frenar bruscamente. En el próximo semáforo, él se apega a su carro para gesticular y gritarle insultos obscenos.*

Obviamente existe un conflicto entre usted y el otro chofer. Y puede ser que la respuesta más apropiada sea el evitar una confrontación. ¿Por qué? El elemento que justifica el evitar el conflicto en este caso, es que no existe una relación que preservar. No hay riesgo de un estallido de cólera en el futuro porque no lo conoce ni existe ninguna amistad que se pueda perder.

¿Por qué es tan común la respuesta de evitar el conflicto? Tiene que ver con la manera en que miramos el conflicto. Nuestra cultura nos enseña que el conflicto es una situación de "ganar y perder", que en el conflicto una persona o un grupo ganará y el otro perderá. Esta actitud la llevamos inclusive a los conflictos interpersonales y como consecuencia evitamos los conflictos por no correr el riesgo de perder.

Es más sano percibir el conflicto como una situación de "ganar y ganar". No es necesario que uno gane y el otro pierda. En realidad el gráfico de la página 18 señala que el resolver los conflictos colaborando o negociándolos muestra un compromiso alto con la relación y con las metas personales. En otras palabras, resolver el conflicto en vez de evitarlo convierte al conflicto en una situación de "ganar y ganar", es decir que tanto la relación y las metas personales se fortalecen. Ambas partes se benefician de una verdadera transformación.

El conflicto en una situación de "ganar y ganar"...

El conflicto es señal de compromiso. Para transformar un conflicto, las dos partes deben tener alguna relación entre sí. Las emociónes que brotan durante un conflicto demuestran el nivel de compromiso e interés entre las partes involucradas.

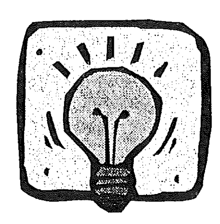
El conflicto aclara las ideas. Cuando dos personas confrontan abiertamente un conflicto, los temas se aclaran y pueden generarse nuevas y mejores ideas.

El conflicto ayuda a las personas a definir su identidad. Al confrontar y transformar los conflictos, las personas llegan a conocerse mejor, y los demás también las conocen mejor.

El conflicto estimula la creatividad. Frente a las situaciones desafiantes del conflicto, las personas deben crear nuevas formas de enfrentar sus problemas.

El conflicto abre la posibilidad de relaciones nuevas y más profundas. Resolver y transformar los conflictos en lugar de evitarlos fortalece las relaciones.

El conflicto une a las personas. Entre las personas que logran resolver y transformar exitosamente un conflicto, se crea un vínculo fuerte que los une más como seres humanos.



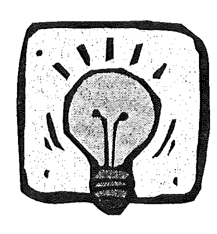
Para discusión y reflexión:

- ¿En qué forma aplicaría estos elementos para abordar situaciones de ganar y ganar?
- ¿Qué otros elementos positivos pueden resultar si el conflicto se confronta abiertamente?
- En su experiencia ¿normalmente llega a ***resolver o transformar*** los conflictos? ¿Cuántas veces simplemente se les evitan, sin ser resueltos o transformados?
- ¿Qué significaría ***transformar*** el conflicto de una forma positiva?

La respuesta de Jesús frente al conflicto

Por su misión y personalidad, Jesús frecuentemente se encontraba en medio del conflicto. Lea a continuación las formas de actuar de Jesús frente a estas situaciones:

- Mateo 19:16-30 (los pasajes paralelos son Marcos 10:17-31 y Lucas 18:18-30)
- Mateo 13:53-58 (los pasajes paralelos son Marcos 6:1-6 y Lucas 4:16-30)
- Juan 10:22-42
- Lucas 4:16-30, Juan 8:59, 10:39, 11:45-57
- Marcos 11:15-19
- Mateo 23:13-28 (paralelos Marcos 12:40; Lucas 11:39-44, 52, 20:47)
- Juan 10:32 y 18:32
- Mateo 19:16-30 (paralelos Marcos 10:17-31, Lucas 18:18-30)



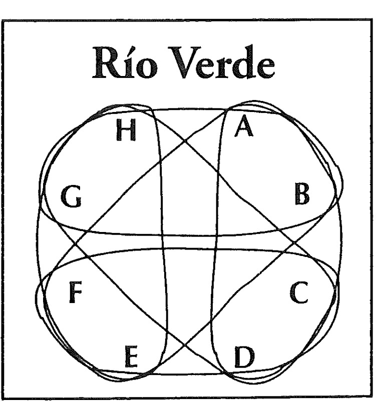
Para discusión y reflexión

- ¿Qué concluye de su lectura y reflexión sobre las respuestas de Jesús frente al conflicto?
- ¿Cómo respondio frente al conflicto? ¿Lo evitaba de una forma cerrada y esquiva? ¿Cómo eran sus respuestas?

Nosotros, al igual que Jesús, necesitamos confrontar el conflicto para sentirnos bien y para aprovechar los beneficios duraderos de las relaciones fortalecidas.

Ejemplo de conflicto en grupos

La iglesia en Río Verde está experimentando algunos conflictos. ¿Deberían ampliar su edificio? Varios grupos de miembros (A, B, C y D) dicen que sí. Se están reuniendo para presentar sus argumentos a favor de la construcción de un santuario nuevo. Otros grupos (E, F, G y H) no están de acuerdo. Ellos proponen que el dinero debería ser destinado para misiones.



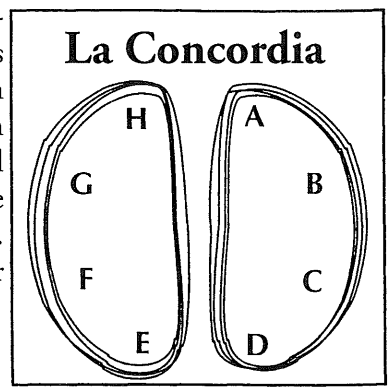
Pero hay otros conflictos más en este rinconcito del cielo. Algunos miembros (G, H, A y B) proponen incluir música moderna de alabanza en los cultos. Pero otros (C, D, E y F) se están movilizando para mantener el estilo tradicional de la iglesia.

Un tercer conflicto: En la provincia hay un movimiento controversial a favor de los pueblos indígenas. Algunos miembros (A, B, E y F) han propuesto hace poco que la iglesia preste espacio para la oficina local de este grupo. Los miembros (C, D, G y H) se molestaron al enterarse de la idea. En este momento se están juntando para oponerse a la idea.

Hay otros conflictos: algunos quieren muchísimo al pastor, otros no. Algunos apoyan al seminario de la denominación, otros no.

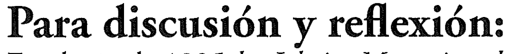
Si estuviera buscando congregarse con una iglesia local, ¿le interesaría ésta?

Miremos a otra congregación. La Iglesia de la Concordia. Este grupo también tiene un conflicto sobre la construcción de un nuevo templo. Algunos miembros (A, B, C y D) estan de acuerdo. Otros (E, F, G y H) están en desacuerdo. Tienen un desacuerdo sobre los instrumentos electrónicos en el culto algunos están a favor, otros en contra. Algunos se identifican con el movimiento indígena y buscan involucrar a la iglesia, mientras que otros se oponen a que se metan en la política. Algunos quieren al pastor, otros no. Algunos apoyan al seminario y otros no. En cada situación, los grupos a favor y los grupos en contra se organizan según nos lo muestra el dibujo.

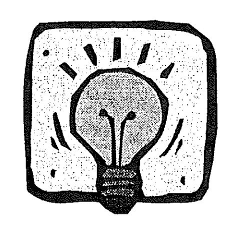


Ahora ¿a cuál grupo preferiría unirse?

Desde el punto de vista de la transformación de conflictos, la congregación de Río Verde es más sana. Ninguno de los conflictos mencionados podría dividir este grupo porque cada tema da lugar a que los miembros cooperen con otras personas. El resultado es una red que enlaza al grupo con varias alianzas. En cambio en la Concordia, el conflicto divide. Cada tema en desacuerdo abre más la brecha entre los dos grupos que tienen una comunicación muy pobre y escasa entre sí. Cualquier tema controversial podría encender la chispa que paraliza y divide la iglesia.[3]



Para discusión y reflexión:

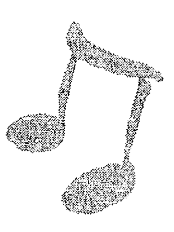


En el año de 1995 *las Iglesias Menonitas de Norteamérica* aprobaron el documento "***Acuerdos y desacuerdos en Amor***" (Apéndice A, p. 71). Después de leer el documento, analicen: ¿Qué actitud propone el documento hacia el conflicto? ¿En cuál de las congregaciones del relato anterior es más probable que se pongan en práctica los principios del documento?

La unidad

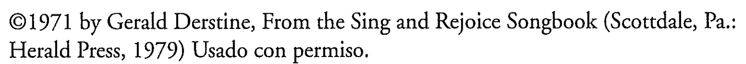
Basada en Filipenses 2:1-8
Por Gerald Derstine, 1971

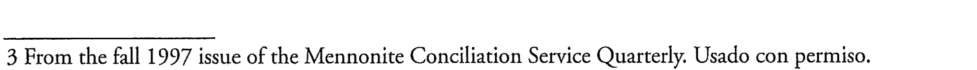
Cristo, danos unidad.
De la ceguera líbranos.
Llénanos de tu amor
para vivir en hermandad.



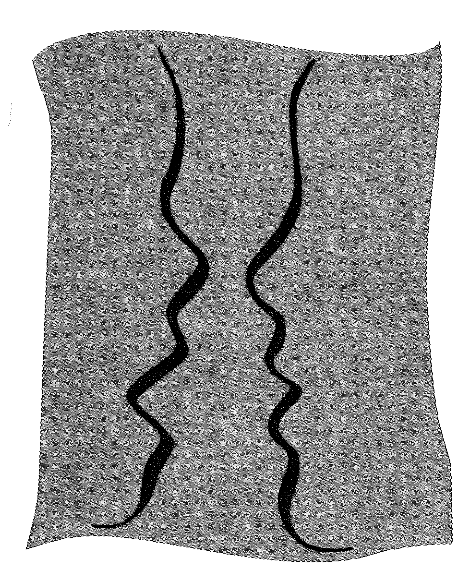
Muchas veces entramos en desacuerdo
sobre el correcto actuar.
Es tan difícil llegar a ver
desde el punto de vista del otro.

Cómo deseamos el poder
y cada cosa terrena.
Olvidándonos de aquel
que vino como Siervo, no como rey.





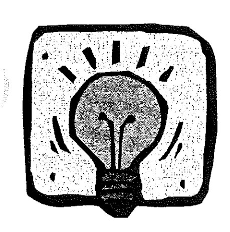
3 From the fall 1997 issue of the Mennonite Conciliation Service Quarterly. Usado con permiso.



3
¿Qué dice la Biblia sobre el conflicto?

"Airaos pero no pequéis; no se ponga el sol sobre vuestro enojo"[4] (Efesios 4:26).

En el ambiente eclesial, el enojo, el desacuerdo y el conflicto son muchas veces considerados como actitudes no cristianas. Muchos piensan que el desacuerdo es sinónimo de pecado, que estar en desacuerdo indica una falta de amor. Les invito a examinar estas actitudes desde un punto de vista bíblico. El texto de Efesios 4:26 nos dice que no es pecado ***enojarse***, pero que no debemos ***permanecer enojados***.



Para discusión y reflexión:

- ¿Qué significa "no dejar que el sol se ponga sobre su enojo"? ¿Cómo el enojo puede llegar a ser pecado?
- ¿Es pecado tener conflictos? ¿Será a*lguna vez* el conflicto pecaminoso? ¿Por qué?
- ¿Cómo sería su reacción al siguiente reclamo expresado en medio de una reunión congregacional? "¡Si fuéramos verdaderamente cristianos no estaríamos en desacuerdo!"
- ¿Cuál es su reacción a la siguiente idea? "La iglesia que permite la expresión abierta de sus desacuerdos tendrá menos conflictos"

El conflicto en la Biblia

Varios pasajes de la Biblia se refieren directamente al tema de la resolución y transformación de conflictos. Estos pasajes no enfocan el conflicto como problema; suponen la existencia de conflictos. Su enfoque es mas bien cómo tratamos el conflicto.

"No aborrecerás a tu hermano en tu corazón. Reprenderás a tu prójimo, para que no participes de su pecado. No te vengarás, ni guardarás rencor a los hijos de tu pueblo, sino amarás a tu prójimo como a ti mismo. Yo, Jehová. (Levítico 19:17-18)

Este texto aboga por la resolución y la transformación de las diferencias, en lugar de evitar el conflicto. Es interesante, el verso 17 cuando sugiere que el no confrontar las diferencias puede ser pecado. En otras palabras, si el no-enfrentamiento lleva a rencores, venganza y odio, es pecado. El conflicto en sí no es pecado. Al resolver las diferencias, demuestra que ama a su prójimo como a usted mismo.

4 Versión Reina Valera, revisión 1995.

Ponte de acuerdo pronto con tu adversario, entre tanto que estás con él en el camino.
Mateo 5:25a

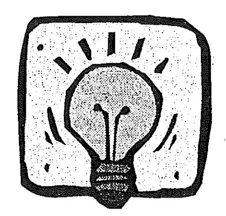
Jesús dice que si hay un problema, debe arreglarlo antes de llevarlo a juicio. El conflicto debe arreglarse en forma personal entre los interesados. El conflicto en sí no es pecado.

Por tanto, si traes tu ofrenda al altar y allí te acuerdas de que tu hermano tiene algo contra ti, deja allí tu ofrenda delante del altar y ve, reconcíliate primero con tu hermano, y entonces vuelve y presenta tu ofrenda. Mateo 5:23-24.

Mateo dice que si tiene una disputa con su hermano o hermana, debe ir a resolverla. La disputa en sí no es mala, pero si no se arregla, el asunto influye negativamente en su relación con Dios. Al hacer las paces con su hermano, puede poner en orden su relación con Dios.

Ruego a Evodia y a Síntique que sean de un mismo sentir en el Señor. Asimismo te ruego también a ti, compañero fiel, que ayudes a estas que combatieron juntamente conmigo en el evangelio, con Clemente también y los demás colaboradores míos, cuyos nombres están en el libro de la vida. Filipenses 4:2-3

Pablo no condena a las mujeres por estar en desacuerdo. No aconseja que ellas eviten el conflicto y se aparten. Más bien les dice que se esfuercen para ponerse de acuerdo. Inclusive pide que otros ayuden a las dos mujeres para que lleguen a un acuerdo. En realidad, parece que Pablo les responsabiliza tanto a ellos como a las mismas mujeres para resolver el conflicto.



Para discusión y reflexión:

- De las enseñanzas bíblicas citadas anteriormente ¿cuáles encuentra más importantes?
- ¿Está de acuerdo que las Escrituras no se preocupan por la existencia del conflicto sino por la forma en que lo resolvemos? ¿Por qué? Refiérase al documento "Acuerdos y desacuerdos en amor" (p. 71) para profundizar su reflexión bíblica.

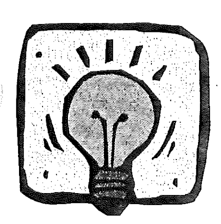
El procedimiento de Mateo 18

El evangelio según Mateo nos describe los pasos sucesivos para tratar un conflicto que por no confrontarlo ha resultado en pecado:

Por tanto, si tu hermano peca contra ti, ve y repréndelo estando tú y él solos; si te oye, has ganado a tu hermano. Pero si no te oye, toma aún contigo a uno o dos, para que en boca de dos o tres testigos conste toda palabra. Si no los oye a ellos, dilo a la iglesia; y si no oye a la iglesia, tenlo por gentil y publicano.

De cierto os digo que todo lo que atéis en la tierra será atado en el cielo; y todo lo que desatéis en la tierra será desatado en el cielo.

Otra vez os digo que si dos de vosotros se ponen de acuerdo en la tierra acerca de cualquier cosa que pidan, les será hecho por mi Padre que está en los cielos, porque donde están dos o tres congregados en mi nombre, allí estoy yo en medio de ellos. Mateo 18: 15-20



Para discusión y reflexión:

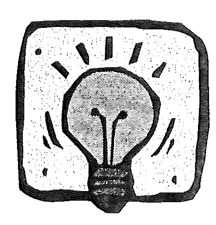
- ¿Ha visto este proceso en funcionamiento? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Revise el texto y discútanlo paso a paso
- El conflicto y el pecado, ¿son la misma cosa? ¿a veces? ¿nunca?
- ¿Por qué el primer paso es privado? ¿Por qué el segundo paso involucra a dos o tres personas más? ¿Por qué contarle todo el caso a la iglesia?
- ¿Qué significa tratar a la persona como pagano o publicano? Considere las palabras de Jesús en Mateo 9:13b: "...no he venido para llamar a justos, sino a pecadores al arrepentimiento"
- ¿Qué nos dice Mateo 18 sobre la importancia de tratar los conflictos dentro del contexto de la iglesia?
- ¿Qué importancia tiene la reconciliación para la vida de la iglesia? ¿Qué dice Mateo 18:20 sobre la presencia de Dios en el proceso para tratar conflictos?
- ¿Cómo llevamos a cabo este proceso en nuestro contexto?

Dones variados y diversos

Sino que, siguiendo la verdad en amor, crezcamos en todo en aquel que es la cabeza, esto es, Cristo, de quien todo el cuerpo, bien concertado y unido entre sí por todas las coyunturas que se ayudan mutuamente, según la actividad propia de cada miembro, recibe su crecimiento para ir edificándose en amor. Efesios 4:15-16

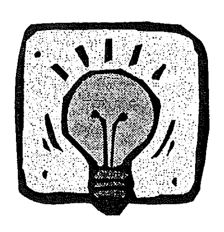
Tal como el cuerpo es una combinación de diferentes miembros, la iglesia es un conjunto de personas, cada una con sus propias habilidades y dones. Pero para ser iglesia, deben funcionar juntos, así como todos los miembros del cuerpo. Así como no existe iglesia sin diversidad, no hay iglesia sin desacuerdos. Estas diferencias deben expresarse en el espíritu de amor.

En una reunión de la congregación hubo un serio desacuerdo. Se paró un miembro a media reunión y anunció que los hermanos no se amaban porque no estaban de acuerdo el uno con el otro. ¡Al contrario! Precisamente a través del desacuerdo que se trata en un espíritu de amor, se expresan el cariño y el compromiso cristiano y, por medio de este proceso, la iglesia crece y se fortalece.



Para discusión y reflexión:

- Las enseñanzas de Jesús acerca de dar la otra mejilla, ¿Qué nos dicen sobre la forma de tratar el conflicto? Lea Mateo 5:38 y Lucas 6:27. ¿Es ésta una orden para evitar el conflicto?
- El dar la otra mejilla, ¿Es una respuesta de huida o de pelea? ¿Es activa o pasiva? ¿Demuestra fuerza o debilidad? Considere el texto en Juan 18:19-24 donde golpearon a Jesús en la mejilla.



Para discusión y reflexión:

- Las enseñanzas de Jesús acerca del perdón, ¿Qué nos dicen sobre el tratamiento de los conflictos? Revise Mateo 18:21-22 donde Jesús instruye sobre perdonar "setenta veces siete". Acuérdese que el pasaje es la continuación del anterior que hemos estudiado. Esta relación, ¿Qué nos indica sobre el perdón?
- Compare también Efesios 4:31-32 y Lucas 17:3-4. El perdón ¿Es un proceso activo o un evento pasivo? ¿Quiénes están involucrados? ¿Hay alguna condición indispensable para que pueda ocurrir el perdón? ¿Por qué?

Resumen:

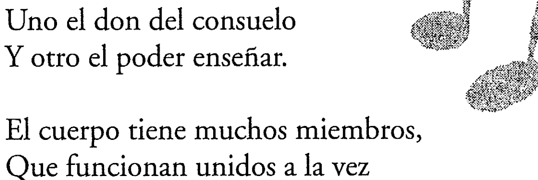
El conflicto está presente tanto en nuestra sociedad como a través de la Biblia. En el Nuevo Testamento encontramos como tema recurrente que el conflicto puede ser un proceso que fortalece y corrige las relaciones, no un mal que debemos evadir. Nuestra duda no debería ser si lo tenemos que enfrentar, sino cómo vamos a enfrentarlo. Los capítulos a continuación nos dan algunas pautas para tratar el conflicto de una manera sana.

Muchos dones

Por Patricia Shelly
Basado en 1a Corintios12

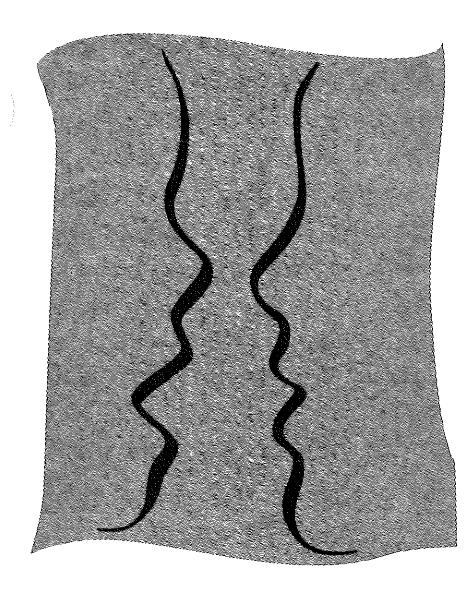
Muchos dones hay, pero un dueño.
Muchas obras hay, pero un Dios.
Y el Espíritu da como Él quiere.
Gloria a Dios, a Dios loor.

Uno tiene la sabiduría,
Otro el don de hablar.
Uno el don del consuelo
Y otro el poder enseñar.



El cuerpo tiene muchos miembros,
Que funcionan unidos a la vez
La iglesia es el cuerpo de Cristo
Sus manos, sus brazos, sus pies.

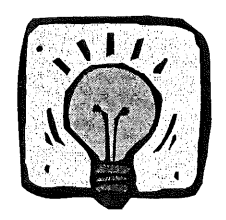
No todos son llamados profetas
No todos son para predicar.
Pero busquemos los dones mejores;
El mayor de los dones es amar.



4 La honestidad en acción

En el capítulo 1 identificamos cinco tipos de respuestas al conflicto: competitivo, colaborador, negociador, adaptable/conformista y esquivo. Otra forma de entender las respuestas al conflicto es distinguir entre respuestas pasivas, asertivas o agresivas. Escriba las palabras o frases que usted asocia con cada uno de estos tres términos:

Pasivo o sumiso	Asertivo (firme)	Agresivo (dominante)
______________	______________	______________
______________	______________	______________
______________	______________	______________
______________	______________	______________
______________	______________	______________
______________	______________	______________



Para discusión y reflexión:

- ¿En cuál de las tres clasificaciones anotó las palabras más positivas?
- ¿Cómo difieren estas respuestas de los cinco tipos del Cáp. 1?

Definamos la sumisión, asertividad y agresividad[5]

A continuación intentamos definir los términos presentados arriba. A lo largo del capítulo, le invito a cuestionar estas definiciones y compararlas con las palabras que anotó arriba, reflexione sobre la forma en que suele actuar en situaciones de conflicto.

El comportamiento pasivo o sumiso es aquel que se somete a las necesidades de otros y no reclama sus propios derechos y necesidades. La persona puede dejar de expresar abiertamente sus propias emociones, opiniones y sentimientos, dejando que otros decidan o definan sus acciones.

---

5 Las definiciones de sumisión, asertividad y agresividad con la declaración de los derechos de la asertividad, fueron adaptados de Sharon B. Molten, *"Understanding Assertive Behavior, MCC Peace Section Task Force of Women in Church and Society"* (Akron, Pa.: Mennonite Central Committee, September-October, 1980) P.3

Nota: Este tipo de sumisión pasiva debe diferenciarse de la sumisión radical que Cristo nos llama a cumplir, donde la persona sacrifica voluntariamente sus derechos para servir a otros. Este último es un acto de amor consciente de su propia persona y sus derechos, no un acto de impotencia ni una respuesta a la intimidación. La muerte de Jesús en la cruz es el ejemplo supremo de esta sumisión generadora de vida. Es esto lo que tenía en mente Pablo cuando nos dice: "Someteos unos a otros en el temor de Dios" (Efesios 5:21).

El comportamiento agresivo es aquel en que la persona defiende sus propios derechos de una manera que violenta los derechos o la dignidad de otros. La finalidad del comportamiento agresivo es de humillar, dominar o rebajar a la otra persona en lugar de simplemente expresar sus sentimientos o pensamientos sinceros. Ataca a la otra persona en lugar de atacar su comportamiento. Muchas veces se expresa como una reacción excesiva o un estallido de cólera.

El comportamiento asertivo es aquel en que la persona defiende sus derechos propios cuidando que los derechos de los demás no se violen. El comportamiento asertivo es una expresión franca, directa y apropiada de los sentimientos, opiniones y creencias de uno. La asertividad comunica el respeto por la otra persona aunque no siempre por su comportamiento.

El comportamiento pasivo o sumiso no encuadra muy bien con la visión bíblica del conflicto que estudiamos en el Cáp. 3, donde se nos recomienda resolver nuestras diferencias. La resolución de diferencias no resulta de una sumisión pasiva sino de un esfuerzo activo de tratar las diferencias y los conflictos. Someterse en forma pasiva es muy similar a evadir.

Por otro lado, el comportamiento agresivo busca resolver el conflicto, atropellando los derechos y la dignidad de los demás. Esto tampoco es compatible con la ética cristiana del amor: "Amarás a tu prójimo como a ti mismo" (Mateo 22:39) y "Amad a vuestros enemigos, haced el bien a los que os odian; bendecid a los que los maldicen, y orad por los que os calumnian" (Lucas 6:27-28).

El amor a los demás demanda que respetemos sus derechos y dignidad pero no significa que nos dobleguemos ante todo capricho o demanda suya. La asertividad establece puentes entre los dos extremos.

El comportamiento asertivo tiene que ver con la honestidad con que expresa sus sentimientos a los demás ***y*** consigo mismo. Demuestra el respeto ***para usted mismo*** y ***para los demás***. La honestidad o la sinceridad es el aspecto del comportamiento asertivo que enfocaremos.



Declaración de derechos de la asertividad

Tiene el derecho de hacer lo que desea siempre que no dañe a otro.
Tiene el derecho de mantener su dignidad aunque le duela al otro.
Tiene el derecho de ser tratado con respeto.
Tiene el derecho de tener y expresar sus sentimientos propios.
Tiene el derecho de ser escuchado y ser tomado en cuenta.
Tiene el derecho de aclarar y discutir sus problemas con las personas involucradas.
Tiene el derecho de establecer sus prioridades.
Tiene el derecho de decir "no" sin sentirse culpable ni egoísta.
Tiene el derecho de pedirle algo a otra persona siempre que respete su derecho de decir "no".
Tiene el derecho de hablar para pedir lo que quiere.
Tiene el derecho de pedir información de los profesionales que le prestan servicios.
Tiene el derecho de recibir lo que ha pagado.
Tiene el derecho de equivocarse.
Tiene el derecho de no ser asertivo.

¿Qué piensa de este listado? ¿Cómo puede comparar estos derechos con los principios bíblicos? ¿Habrán otros derechos que usted agregaría al listado?



Ejercicio 1:
Asertivo versus agresivo

Los ejemplos a continuación requieren de una respuesta al conflicto. Piense una solución asertiva y una respuesta agresiva para cada situación. El primer caso trae dos ejemplos.

1. Sus vecinos tienen un perro grande que mantienen encerrado en su patio, pero acostumbran soltarlo para que salga a la calle al atardecer, para que camine un poco. El perro ha comenzado a escarbar su jardín, matando varias plantas. Usted llama al vecino y le cuenta el caso.

Respuesta asertiva
"Buenas tardes. ¿Cómo está? Quisiera hablarle de un pequeño problema que hemos tenido con su perro. Veo que usted acostumbra soltar el perro para que camine. Últimamente ha escarbado varias plantas de mi jardín y se han secado. ¿No será que podemos resolver este problema para que ya no venga el perro a perjudicar mi propiedad?"

Respuesta agresiva
"¡El bruto de su perro ha arruinado mi jardín! ¡Yo sabía desde un principio que iba a ser un problema porque usted es un irresponsable! ¡Si vuelvo a encontrar a ese perro en mi propiedad, llamaré a la perrera inmediatamente!

2. Usted vive al lado del colegio del barrio. Todos los días un grupo de alumnos sale del colegio y botan los papeles de sus chicles, helados y otras basuras en su reja. Un día está en casa justamente cuando pasan y sale a reclamarles:

Respuesta asertiva

Respuesta agresiva

3. Hace buen rato que está haciendo fila para ser atendida en una oficina. Entra una persona que no se da cuenta que la fila es larga y se mete delante suyo. Usted le dice:

Respuesta asertiva

Respuesta agresiva

4. Llevó una licuadora al técnico para arreglarla. Necesita el aparato para los quehaceres cotidianos y el técnico le dijo que la arreglaría enseguida y que estaría lista al día siguiente. Después de una semana, él ni siquiera ha mirado la licuadora. Usted le dice:

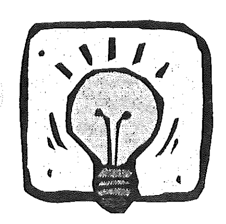
Respuesta asertiva

Respuesta agresiva

5. Le prestó a un amigo una mesa y sillas hace algún tiempo. Él dijo que las iba a devolver después de una semana, pero ya conoce a su amigo que no devuelve las cosas pronto. Usted necesita la mesa y las sillas para atender a unos invitados pasado mañana. Llama al amigo y le dice:

Respuesta asertiva

Respuesta agresiva



Para discusión y reflexión:

- ¿Qué similitudes y diferencias tienen las clasificaciones de sumiso, asertivo y agresivo de los cinco tipos de respuestas (competitivo, colaborador, negociador, conformista y esquivo)?
- Cuente en el grupo algunos ejemplos que ilustren cómo han respondido al conflicto en forma sumisa, agresiva o asertiva.

Verdades bíblicas

Por eso, desechando la mentira, hablad verdad cada uno con su prójimo, porque somos miembros los unos de los otros. Airaos, pero no pequéis; no se ponga el sol sobre vuestro enojo. Efesios 4:25-26

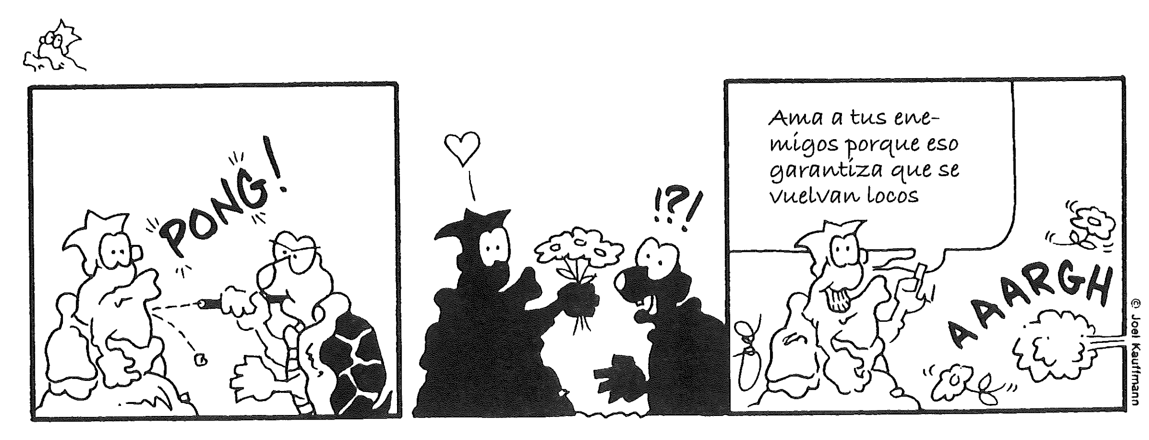
Venid, hijos, oídme; el temor de Jehová os enseñaré. ¿Quién es el hombre que desea vida, que desea muchos días para ver el bien? Guarda tu lengua del mal y tus labios de hablar engaño. Apártate del mal y haz el bien; busca la paz y síguela. Salmos 34:11-15

Pablo y el salmista ponen el trasfondo para la honestidad cristiana. El mensaje de Pablo está dentro del contexto del enojo. Instruye a los creyentes a no quedarse enojados todo el día, sino que expresen y resuelvan sus sentimientos honestamente. El salmista también rechaza la mentira. Ser franco y honesto acerca de sus sentimientos le hace vivir más feliz.

La honestidad significa mucho más que sencillamente no mentir. Como indica Pablo, significa ***hablar la verdad.*** Es la expresión activa de los sentimientos interiores. Como respuesta cristiana, esto incluye el hablar la verdad sin atropellar los derechos y sentimientos de otros. Ya hemos visto la frustración que resulta de evadir el conflicto y negar los sentimientos. La falta de honestidad acerca de sus verdaderos sentimientos hace que los demás no valoren sus sentimientos y le maltraten.

La honestidad acerca de sus sentimientos es mucho menos frustrante. La sinceridad demuestra el respeto que tiene por usted mismo y por los demás y gana el respeto de los demás. La sinceridad permite la formación de nuevas relaciones y a las antiguas las fortalece, volviéndolas más auténticas y satisfactorias. El ser honesto con sus sentimientos hoy le llevará a la honestidad en el futuro.

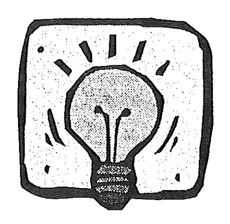
Así como Jesús valoraba a las personas y sus relaciones tanto que los confrontaba abierta y francamente, debemos amar lo suficiente para ser honestos y francos. Ser verdaderamente honestos sobre los sentimientos puede ser incómodo; no es fácil decirle a una persona que su comportamiento nos molesta. Pero el desarrollo de cualquier habilidad requiere práctica. A la larga, la honestidad hace que las situaciones de conflicto sean más cómodas.





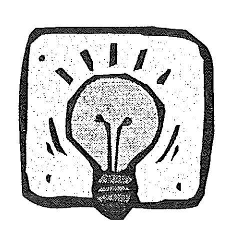
Ejercicio 2: Investigación en la concordancia bíblica

Determine con la ayuda de una concordancia bíblica cuántas veces se utiliza la palabra "verdad" en la Biblia. ¿De qué manera se utiliza esa palabra? ¿Cuando se refiere a Dios (I Timoteo 3:15), a la Palabra (Gal. 2:14) y a Jesús (Juan 14:6), significa lo mismo que en Efesios 4:15?



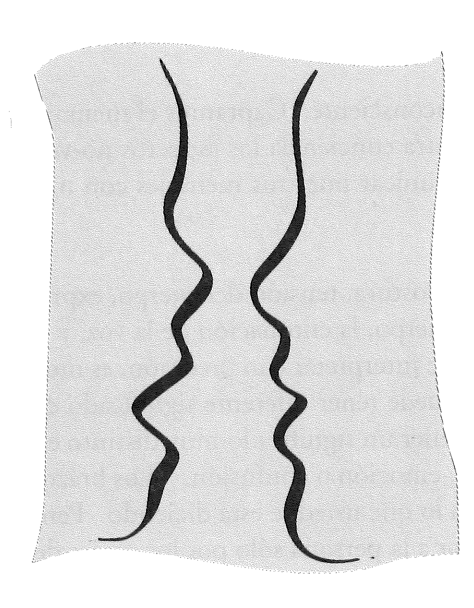
Para discusión y reflexión:

¿Qué significa hablar la verdad? ¿Es suficiente con no mentir? ¿Es siempre pecado la mentira? ¿Qué significa "la verdad duele"? ¿Y qué significa en Efesios 4:15 "hablar la verdad en amor"?



Para discusión y reflexión:

Compare la Declaración de derechos de la asertividad (Pág. 31) con las listas de virtudes que escribió Pablo en Gálatas 5:22-23, Efesios 4:2, Filipenses 4:8 y I Timoteo 6:11. ¿Existe alguna contradicción entre las diferentes listas? Compárelas con lo que aprendimos en el Cáp. 2 sobre la personalidad de Jesús y su respuesta al conflicto.



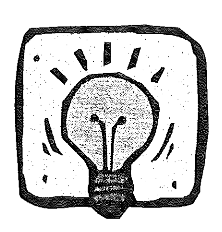
5 Comunicación mediante lenguaje no verbal

Nuestra sociedad utiliza muchos símbolos. Cada bandera representa una nación. La cruz simboliza la crucifixión de Jesús. El corazón significa el amor y la cruz roja significa el auxilio médico.

Para muchas personas, las palabras constituyen la esencia de la comunicación. El estilo de vida y la cultura de nuestra sociedad dependen de palabras escritas y habladas. Pero la comunicación engloba mucho más que el lenguaje escrito y hablado. En una conversación normal el lenguaje verbal, o sea las palabras, lleva menos del 35% de todo el contenido social de la situación. Más del 65% del significado se comunica con mensajes no-verbales.[6]

En la comunicación interpersonal, nuestro lenguaje corporal informa muchísimo. Al observar una función de títeres en Salzburgo, Austria, me di cuenta que los titiriteros necesitan estar muy concientes del lenguaje corporal para que las acciones de los títeres concuerden con el guión. Los artistas de teatro también deben estar concientes de lo que están comunicando a través de sus rostros y cuerpos.

Una carta comunica solamente a través de palabras. Una llamada telefónica agrega algunos elementos no-verbales como el tono, el ritmo y volumen de la voz. Pero la comunicación cara a cara combina las palabras y las variaciones de la voz, con el lenguaje no-verbal del cuerpo.



Para discusión y reflexión:

Cuando su amigo tiene que contarle una historia emocionante, ¿Cómo prefiere que se la cuente: en una carta escrita a mano, en un correo electrónico computarizado, por teléfono o en forma personal? ¿Por qué? Una reunión entre varias personas mediante una conferencia por teléfono u observar un video, ¿Tienen la misma efectividad que una reunión en persona? ¿Cuáles son las variantes en participación, en comprensión y en significado?

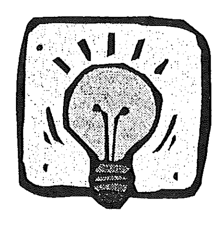
6 David W. Johnson Op.Cit. Pág. 172

La comunicación no-verbal

La mayoría de nosotros percibimos la comunicación no-verbal en forma inconsciente. Captamos el mensaje, pero no sabemos exactamente cómo lo percibimos. Al desarrollar en nuestra conciencia los aspectos no-verbales de la comunicación, podemos entender mejor a los demás y así comunicar nuestros mensajes con más efectividad.

Los mensajes no-verbales se transmiten a través de nuestra forma de vestir, postura, tensión del cuerpo, expresiones de la cara, la mirada de los ojos, los movimientos de las manos y el cuerpo, la entonación de la voz, y la distancia entre personas. Puesto que los mensajes no-verbales son difíciles de interpretar con precisión, es muy importante recibirlos en forma consciente. El mismo mensaje no-verbal puede tener diferente significado en otra cultura o aún en otra región del mismo país. Un mismo gesto puede tener un significado muy distinto en situaciones diferentes. Por ejemplo, el llorar puede expresar gozo o tristeza, emoción o confusión. Los brazos que permanecen cruzados suelen significar que la persona no es receptiva a lo que usted le está diciendo. Pero también puede ser que le está dando el viento frío. ¡Cuidado con interpretar a la persona sólo por los gestos de su cuerpo!

El aspecto crítico de la comunicación no-verbal es que debe ser coherente con la comunicación verbal para resultar efectiva. Alteramos la comunicación si nuestras palabras comunican algo diferente que los mensajes no-verbales. Cuando los aspectos verbales y no-verbales concuerdan, la comunicación es más precisa y convincente. A pesar de las ambigüedades de los mensajes no-verbales, si está atento a los mensajes mandados por otros y a los que usted mismo está mandando, puede mejorar su comprensión y hacer más efectiva su comunicación. Refuerce los mensajes que manda si procura conscientemente concordar sus mensajes no-verbales con los mensajes verbales.



Para discusión y reflexión:

- Si los mensajes verbales son diferentes de los mensajes no-verbales, ¿Cómo afecta a la comunicación? Piense en algunos ejemplos y dramatice algunos de los ejemplos más extremos.



Ejercicio 1

A continuación presentamos una lista de sentimientos. Al lado, escriba algunas de las formas en que expresamos este sentimiento mediante mensajes no-verbales.

Sentimiento	*Expresiones no-verbales*
Afecto	El toque, la sonrisa, el abrazo, la voz suave
Disgusto	______________________________
	______________________________
Gozo	______________________________
	______________________________

Sentimiento	*Expresiones no-verbales*
Tristeza	
Desesperación	
Frustración	
Interés	
Indiferencia	
Dolor	
Admiración	
Timidez	
Enojo	
Miedo	
Confianza	



Ejercicio 2

A continuación vemos una lista parcial de gestos o expresiones no-verbales. Al lado de cada uno de ellos escriba los significados de cada palabra.

Gesto	*Significado o sentimiento que expresa*
El toque de la mano	*cercanía, consuelo, aceptación, superioridad, invitación sexual, advertencia ("párate")*

Gesto	*Significado o sentimiento que expresa*
La mirada a los ojos	______________________ ______________________
Los brazos cruzados	______________________ ______________________
Cuerpo relajado	______________________ ______________________
Voz suave	______________________ ______________________
Sonrisa	______________________ ______________________
Los puños cerrados	______________________ ______________________
Encoger los hombros	______________________ ______________________
Manos extendidas, abiertas	______________________ ______________________
La quijada dura	______________________ ______________________
Un suspiro profundo	______________________ ______________________
Guiñar el ojo	______________________ ______________________
La mirada en el aire	______________________ ______________________



Ejercicio 3

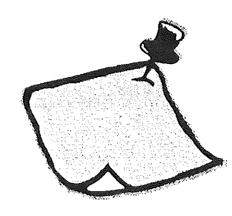
En el grupo, cada uno debe inventar un halago, cumplido o piropo para decirle al que está a su lado. La persona debe decir su piropo dos veces; la primera vez, acompaña sus palabras con un lenguaje corporal que refuerza su sinceridad. En la segunda, que repita las mismas palabras pero con mensajes no-verbales que indiquen que el halago no es sincero.



Ejercicio 4

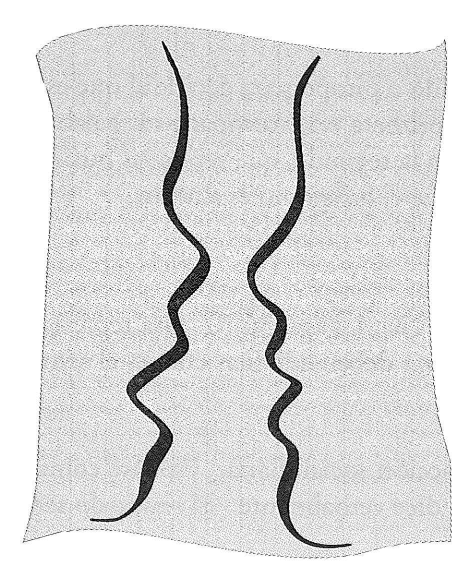
Cada uno escoja un sentimiento de la lista del ejercicio No. 1 Págs. 36-37 para representarlo mediante gestos, sin palabras. Al hacerlo, los demás deben adivinar cuál es el sentimiento representado.

Preste atención a los mensajes no-verbales en su interacción social diaria. Procure comunicar mensajes no-verbales que concuerden con lo que dice verbalmente. El resultado será una comunicación más efectiva y más convincente.



Para la próxima sesión:

Ponga atención a su comunicación no-verbal durante la próxima semana. Antes de la reunión, marque los casilleros que considere convenientes en el ejercicio 1 del capítulo 6 y luego lea la parte de "Características de las respuestas".



6
¿Qué dijo? El escuchar activo

Escuchar activamente, es mucho más que sólo oír lo que la persona dice. En algún momento todos nos hemos encontrado distraídos durante una reunión o conferencia. De pronto nos damos cuenta que el significado se nos fue, aunque hayamos escuchado todas las palabras. Escuchar de esta manera no sirve de nada si alguien nos está hablando sobre un tema de verdadera importancia para él. ¿Cómo podemos escuchar y responder en una forma que ayude a resolver los problemas, aclarar los sentimientos, y fortalecer las relaciones?

El *escuchar activo* involucra tanto el escuchar como el responder. En ambos casos, la efectividad de su participación se determina en gran parte por sus intenciones y sus actitudes al escuchar y responder. También la forma cómo formule sus respuestas es importante.



Ejercicio 1[7]

Procedimiento: En los dos casos narrados a continuación, una persona describe un problema que está enfrentando. Después de la lectura encontramos 5 tipos de posibles respuestas. Marque la respuesta que usted utilizaría si alguien se le acercara con este problema.

1. **Carlos:** "Ya estoy cansado del colegio. Siempre es lo mismo, tengo que estudiar más. ¿Para qué seguir estudiando si no sé para qué me va a servir? ¡Si ni siquiera tengo idea de lo que voy a hacer cuando salga! ¡No sé por qué debo seguir con estas clases! Más bien creo que voy a salirme para trabajar cerca de la casa."

   ❑ Así es, el colegio es un lío. Tal vez debe salirse y buscar un trabajo. (E)

   ❑ Se está cansando de estudiar y está frustrado porque no sabe qué va a hacer con sus estudios, ¿no es así? (R)

   ❑ ¿Cuántas horas estudia actualmente? ¿Qué materias está llevando? ¿Será que encuentra trabajo cerca de su casa? (P)

7 Los ejercicios de este capítulo están adaptados de David W. Johnson Op.Cit. Págs. 189-217. Adaptado con permiso del autor

- ☐ Muchos estudiantes pasan por una etapa en que se frustran por no saber adónde se dirigen. Yo creo que está preocupado de no encontrar un buen trabajo después de graduarse. (A)

- ☐ Veo que tiene motivos y le comprendo. Estoy seguro que lo que usted decida le va a salir bien. (T)

2. **Rafaela:** ¡Me enojan mis compañeras de dormitorio! Cuando salen, todo lo dejan tirado. ¡No les importa si todo queda en desorden! ¡Después tengo que venir a limpiar porque me da vergüenza semejante suciedad! ¡Nunca cumplen con su parte del trabajo!

   - ☐ Usted es muy exigente con el orden de las cosas. ¡Es que mucho se preocupa en el qué dirá la gente! No debe enojarse tanto. (A)

   - ☐ Yo creo que las chicas le van a ayudar más adelante. Hay que darles tiempo. Cuando ellas se den cuenta de cómo le gusta mantener las cosas, van a ser más cuidadosas. (T)

   - ☐ ¿Cuánto tiempo lleva viviendo con ellas? ¿Alguna vez han limpiado el cuarto con usted? ¿Cuánto tiempo extra se pasa a diario ordenando sus cosas? (P)

   - ☐ Tiene razón. Sus compañeras no deben portarse tan desconsideradas con usted. No es justo que usted siempre haga la limpieza tras de ellas. (E)

   - ☐ Siente que a usted le están cargando una parte injusta del trabajo. Cree que las otras deben ayudarle más ¿no es cierto? (R)

Fíjese que cada una de estas respuestas lleva una letra al final (T). Cuando una persona le expone un problema o preocupación, hay por lo menos cinco formas en que puede responder:

1. **Respuesta moralizadora:** **E**valúa y aconseja (**E**)
2. **Respuesta analítica:** **A**naliza e interpreta (**A**)
3. **Respuesta tranquilizadora:** **T**ranquiliza y apoya (**T**)
4. **Respuesta indagatoria:** **P**regunta y se informa (**P**)
5. **Respuesta reflexiva:** **R**eformula diferentes formas para comprender (**R**)

Piense un momento sobre las diferentes formas en que usted responde. Probablemente ha utilizado cada uno de estos tipos de respuesta en algún momento. ¿Cuál de las cinco cree usted que utiliza con más frecuencia? ¿Cuál con menos frecuencia?

Características de las respuestas

Cada una de estas respuestas puede ser apropiada y efectiva según la situación. Algunas, como por ejemplo la de aconsejar y evaluar, deben usarse con mucho cuidado, ya que tienen el potencial de empeorar las relaciones. Algunas son más útiles que otras para reforzar las amistades y para ayudar a las personas a expresar mejor sus sentimientos y pensamientos. Cada tipo de respuesta revela cierta intención subyacente del que habla.

A continuación algunas características de cada tipo:

1. (E) Evaluar y aconsejar (respuesta moralizadora)
- Da consejo y expresa un juicio moral sobre los pensamientos del otro. Comunica una intención moralizadora, evaluativa o correctiva.
- Utiliza frases como: "Para mi…" "La mejor manera de…" "Yo creo que…" "¿No te parece que…?" "Lo que tienes que hacer es…"
- Muchas veces construye barreras que le perjudicarán cuando quiera ayudar o profundizar la amistad.
- Puede poner a la persona a la defensiva, cerrando su mente a ideas nuevas.
- Comunica que su criterio es mejor al del otro. La persona que confía un problema no quiere que la hagan sentirse inferior.
- Puede ser una manera de evitar involucrarse en los conflictos y problemas del otro.
- Es fácil y rápido, pero puede comunicar que no quiere darse el tiempo para entender a cabalidad el problema.
- Un consejo prematuro puede animar a la persona a no responsabilizarse por sus problemas.
- Generalmente enfoca más las necesidades, valores, y perspectivas del consejero que el problema del aconsejado.

Otras respuestas que generalmente resultan más provechosas, aunque no siempre:

2. (A) Analizar e interpretar (respuesta analítica)
- Muestra la intención de enseñar, de revelar el significado de su problema, de aclararle a la persona lo que realmente siente, o de impartirle algún conocimiento psicológico.
- Puede incluir frases como: "¡Ahora entiendo su problema! Es que…" "El motivo que está molesto es…"
- A veces hace sentir inferior al aconsejado, desanimándole a revelar más de sus sentimientos y pensamientos.
- Comunica que "yo le conozco más que usted mismo". Generalmente la gente se resiente por esta actitud.

3. (T) Tranquilizar y apoyar (respuesta tranquilizadora)
- Comunica que usted quiere escucharle, tranquilizarle y reducir la intensidad de los sentimientos del otro.
- Utiliza frases como: "Seguro que todo le saldrá bien," o "Mañana las cosas mejorarán".
- Comunica frecuentemente una falta de interés genuino: no hace nada por aclarar las causas y las soluciones para el problema.
- A veces es una manera de insinuar, "no debe sentir lo que siente".

4. (P) Preguntar e informarse (respuesta indagatoria)
- Formula preguntas que indican la intención de informarse, de dirigir la conversación hacia ciertos temas, o de llevar al aconsejado hacia alguna conclusión o comentario que tiene en mente.

Las preguntas cerradas…
- Piden una respuesta sencilla, un "sí o no".
- Incluyen preguntas como: "¿Te gusta tu trabajo?"
- Son generalmente menos provechosas que las preguntas abiertas.

Las preguntas abiertas…
- Se abren para una respuesta más detallada.
- Incluyen preguntas como: "¿Cómo te sientes en tu trabajo?"

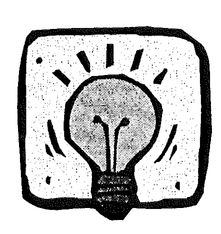
- Son más provechosas que las cerradas porque animan a la persona a compartir más de sus pensamientos y sentimientos.
- Las preguntas "¿Por qué?" ponen a la persona a la defensiva porque comienza a justificar sus acciones y no a explorarlas.
- Las preguntas "¿Por qué?" comunican cuestionamiento o desaprobación. Por ejemplo, "¿Por qué gritó a la profesora?" implica,"No creo que debía gritarle a la profesora."
- Las preguntas ¿quién? ¿cómo? ¿cuándo? ¿qué? y ¿dónde? son generalmente más provechosas; animan a la persona a responder en forma más específica y más extensa.

Las preguntas, si bien comunican el interés que tiene de ayudar, no siempre comunican que usted ha comprendido. Para esto, puede ser más efectivo el uso de afirmaciones, que presentamos a continuación.

5. (R) Reformular para comprender (respuesta reflexiva)

- Indica que su intención es comprender las expresiones y los sentimientos del que le habla.
- Incluye afirmaciones reflexivas como, "Le gusta mucho la natación" en lugar de, "¿Le gusta la natación?"
- Puede iniciar un proceso de clarificación y resumen que mejora la comprensión.
- Muchas veces devuelve al autor del mensaje una imagen más clara de sí mismo y de las implicaciones de sus sentimientos y pensamientos.
- Comunica al otro que está buscando activamente captar sus expresiones.
- Se centra en la idea que, cuando una persona expresa un mensaje y luego escucha una reformulación del mismo mensaje en otras palabras, la persona amplía y explora su mensaje enriqueciendo su precisión y significado.
- Es la manera más efectiva de comunicarle su interés en él o ella como persona y que está captando lo que le está expresando. Esto le animará mucho más a elaborar y ampliar sobre el problema.
- Puede ayudarle a ver el problema desde su punto de vista.
- Demostrar su interés por lo que dice el otro y tomarse el tiempo para comprenderlo, muchas veces crea en el otro la disponibilidad de escuchar lo que usted le dice.
- Incluye afirmaciones como, "Así que se sintió mal por..." "Usted se ve como la..." "Usted entendió de Pablo que..."
- Ayuda a abrir la comunicación, pero...
- Puede pensarse que es un manipuleo si no se aplica con sinceridad y sensibilidad.

Muchas relaciones o conversaciones pueden comenzar bien con estas respuestas reflexivas hasta establecer un nivel de confianza. Luego pueden emplearse las otras formas de respuesta con más libertad. Las expresiones evaluadoras pueden ser apropiadas cuando quiere expresar sus propios valores y actitudes. Las preguntas para información le ayudarán a formar una definición clara del problema si no ha entendido bien a la persona. Las respuestas tranquilizadoras o de apoyo ayudan cuando la persona necesita sentirse aceptada o necesita sentir el apoyo suficiente para emprender un comportamiento nuevo para solucionar el problema. Las respuestas interpretativas o analíticas son las indicadas para confrontar a la persona con los efectos de su comportamiento sobre usted o sobre otros. Si se las emplea con integridad y empatía, pueden ser un estímulo poderoso hacia el crecimiento personal.



Para discusión y reflexión:

Cuando está contándole algo muy importante a un amigo, ¿Cómo le haría sentir cada una de las cinco respuestas mencionadas? ¿Cuál le animaría a seguirle contando? ¿Cuál le haría callar o cuidarse de contarle sus sentimientos?



Ejercicio 2

Lea las siguientes situaciones problemáticas y escriba una respuesta para cada categoría.

1. **Cristina:** "Estoy preocupada por mi amiga Pamela. Tiene un buen trabajo, pero está por perderlo porque siempre llega tarde. Su dinero lo gasta en ropa elegante. Después no tiene para pagar su alquiler y su comida, tiene que prestar dinero a otra gente. Me temo que si pierde su trabajo, ¡entonces sí que estará en un lío!"

Respuesta moralizadora E (evaluar y aconsejar):

____

____

____

Respuesta analítica *A* (analizar e interpretar):

____

____

____

Respuesta tranquilizadora *T* (tranquilizar y apoyar):

____

____

____

Respuesta indagatoria *P* (preguntar para informarse):

____

____

____

Respuesta reflexiva *R* (reformular para comprender):

____

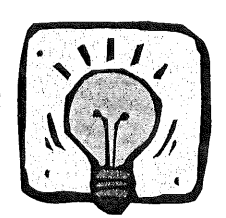
____

____

Formulando la respuesta reflexiva o parafraseo

Una paráfrasis efectiva puede ser una herramienta muy útil. La respuesta en forma de paráfrasis consiste de varios elementos. Tanto el ***contenido*** como las palabras utilizadas son importantes. Es mejor reformular la expresión de la persona en sus propias palabras que repetir las mismas palabras que ella dijo. La ***profundidad*** de su respuesta debe reflejar la expresión del otro. No responda ligeramente a una expresión seria, ni de una respuesta profunda a una expresión superficial. Es importante que el parafrasear no aumente ni reste ***significado*** al mensaje original. No complique su lenguaje para asegurar una comunicación clara.

Las respuestas en paráfrasis pueden ser más que afirmaciones. Si empieza a parafrasear diciendo: "Desde su punto de vista,..." o " Así que le parece..." o si termina con "¿así es?" o "¿no?" la vuelve pregunta. Muchas veces esto aumenta el efecto de la paráfrasis sin convertirla en una pregunta indagatoria.



Para discusión y reflexión:

- ¿Es común entre la gente parafrasear al responder a otra persona? ¿Por qué cree que acostumbran usar o no usar esta forma de respuesta?
- ¿Ha observado conversaciones donde el uso de esta forma no fue acertado?



Ejercicio 3

A continuación encontramos dos citas seguidas cada una por cuatro respuestas. Califique las respuestas escribiendo la letra en el espacio, escogiendo entre las cuatro calificaciones siguientes:

I **Idéntico**. Una repetición de las mismas palabras que dijo la persona.

P **Paráfrasis del contenido.** Una reformulación con palabras nuevas sin alterar el contenido del mensaje original.

S **Superficial o parcial.** Una respuesta que no recoge todo el significado del mensaje original.

A **Aumentó contenido.** Una respuesta que añadió otro significado además del original.

1. "¡Este David me da rabia! ¡Él cree que es mejor en todo! ¡Siempre trata de hacer de menos a todos los demás! ¡Quisiera que se callara la boca alguna vez!"

- ❑ Está un poco molesto con David, ¿no?
- ❑ Odia a David y no quiere verlo nunca más.
- ❑ Está molesto con David porque es un creído y rebaja a los demás.
- ❑ David le da rabia. Él rebaja a todos y usted quiere que se calle.

2. "¡Estoy cansada de vivir en la casa! Mis padres siempre están discutiendo y a veces la agarran contra mí. ¡Ojalá no se enojaran tanto!"

- ❑ Sus padres se están divorciando y está pensando escapar ¿Verdad?
- ❑ Está cansada de vivir en la casa porque sus padres siempre están discutiendo. Quisiera que no se enojaran tanto.
- ❑ Le molesta que sus padres discutan y se enojen ¿no?
- ❑ Sus padres no siempre se ponen de acuerdo ¿Verdad?

(Vea respuestas en página 82, apéndice C)





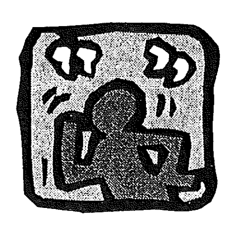




Aprendamos la técnica del parafraseo

La paráfrasis no es la respuesta ideal para todas las situaciones. (Si alguien se le acerca apurado y le pregunta dónde está el baño, no queda bien decirle, "O sea que tiene que orinar urgente, ¿no es verdad?"). Pero sí es efectiva en muchas conversaciones.

Al principio suele ser difícil formar una paráfrasis con sentido y naturalidad. El desarrollo de la técnica de la paráfrasis es un aspecto importante de la comunicación interpersonal. Es una forma de escuchar activamente. Practique el parafraseo en forma consciente y su uso se volverá más natural y fluido.



Ejercicio 4

Escriba una respuesta en forma de paráfrasis efectiva para cada una de las siguientes afirmaciones:

1. "¡No se meta en mis asuntos! ¡Ya tengo problemas suficientes sin que meta su cuchara!"

____

____

____

2. "¡Mañana tengo que presentar una investigación de lenguaje, tengo ensayo esta tarde para el drama, y tengo ensayo con el coro en la noche! ¡Y para colmo usted me sigue fastidiando sobre su famoso proyecto! ¡Deje de molestar de una vez, hombre!"

____

____

____

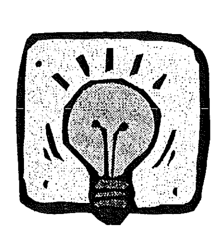
3. "¡Cada vez que sugiero algo, o lo ignora o lo trata como si fuera una estupidez!"

____

____

____

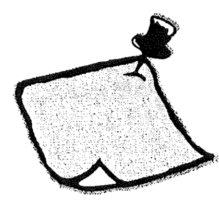
El desarrollo de cualquier técnica es un proceso continuo. Siga practicando las paráfrasis y le llegarán a servir como herramienta provechosa en la comunicación interpersonal.



Para discusión y reflexión:

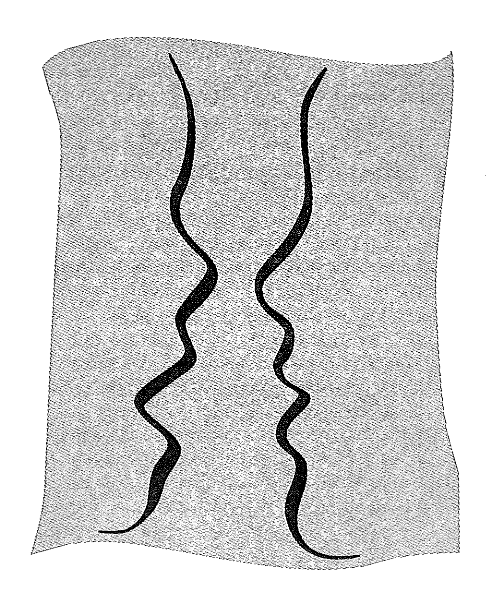
- Cuando entran las personas en conflicto, ¿En qué momento identifican el tema central?
- El parcializarse en un conflicto, ¿Cómo afecta sus posibilidades de enfocar los conflictos subyacentes?

- ¿Cómo se puede llegar a identificar los conflictos de mayor profundidad? ¿Cómo nos ayuda la técnica de la paráfrasis para esto? ¿De qué otras maneras podemos enfocar los conflictos subyacentes?
- ¿Cuál será el resultado si no se llegan a identificar y enfocar los conflictos subyacentes?



Para la próxima sesión...

Lea el capítulo 7.



7 Hablemos cuidadosamente

Las técnicas de escuchar y de expresarse van de la mano. La paráfrasis podría llamarse una técnica de expresión, pero es también una técnica para escuchar porque la paráfrasis efectiva requiere un "escuchar" cuidadoso y activo. Este capítulo enfoca específicamente las técnicas de expresión, especialmente aquellas que son importantes para expresarse en situaciones de conflicto.

Sea sincero

En la comunicación interpersonal es importante que cada uno se identifique como autor de sus propias palabras. El uso de generalidades para hablar en nombre de otros es deshonesto porque deja poco espacio para la responsabilidad personal y para la sinceridad en el diálogo. Las expresiones generales que ocultan al autor de las opiniones que usted expresa, hacen dudar; no se sabe si siente y piensa de acuerdo a sus palabras o si simplemente está repitiendo pensamientos de otros. Algunos ejemplos de expresiones en las que los autores ***no*** se identifican honestamente:

"La mayoría aquí no quiere..."
"Algunos conocidos han dicho..."
"Cualquiera se da cuenta que..."
"Todos sabemos que..."
"Solamente estoy hablando por los que me han dicho que tienen miedo de hablar..."

Solamente usted es responsable de sus propias ideas, sus creencias, sus sentimientos y sus deseos. Solamente los *otros* son responsables sobre sus propias ideas, creencias, sentimientos y deseos. El hablar por otros a través de generalidades sólo crea ambigüedad. Ser el autor de sus palabras significa aceptar la responsabilidad por sus dichos. Quiere decir que es honesto y firme, ya que sólo usted es el responsable de sus palabras. Esta práctica clarifica la comunicación y abre la puerta para el diálogo. Algunos ejemplos de expresiones en que el autor se responsabiliza:

"Yo siento que..."
"Para mí,..."
"A mí me parece que..."
"No estoy de acuerdo con..."
"Yo quiero que..."

Sea concreto

Si no puede ser específico o mencionar ejemplos concretos, probablemente su comunicación con otros no resultará en algo provechoso. La claridad y lo específico realzan la comunicación. Las generalidades casi siempre contribuyen a malentendidos. Ejemplos que muestran esta falta:

"El problema por acá son los malos amigos."
"La gente por acá es bien cerrada.."
"¡Usted tiene una actitud muy negativa!"
"Siempre está ofendiendo a la gente así"
"...y muchas otras cosas más."

Ser concreto significa:

- Concentrarse en ***expresar*** lo que ***quiere decir.***
- Referirse a algo concreto que los responsables ***pueden corregir.***
- Mencionar ***quién*** ésta haciendo (o no está haciendo) ***qué cosa,*** a ***quién, cuándo*** y ***dónde.*** Debe mencionar por lo menos **tres** de las **cinco** palabras antes citadas.
- Referirse a los actos o las acciones de las personas, no a su forma de ser ni sus intenciones. Esto reduce las reacciones negativas que sienten ellas hacia una crítica personal.
- ***No exagerar.*** No emplee palabras absolutas en situaciones relativas. Las palabras calificativas absolutas como "nunca", "siempre", "toda la vida", "nadie", "todo el mundo", no ayudan a comunicar si los términos no reflejan la realidad objetiva. A la mayoría nos costaría creer la afirmación, "¡Usted **nunca** ha llegado a la hora!" Si se expresa así en forma exagerada, sus otras expresiones tampoco serán recibidas como válidas.
- Un compromiso con la honestidad y el diálogo, enfocando abiertamente sus comentarios sobre las acciones y no sobre las cualidades negativas de la persona.

Puede usar expresiones como:

- "Me siento rechazada cuando voy al colegio y vuelvo sin que nadie me hable."
- "En todo este mes me he sentido mal por que usted me criticó públicamente en tres oportunidades. Siento que ha perdido el respeto que tenía por mí."
- "Cuando usted me dio a entender hace rato que a mí no me interesa la unidad de este equipo, me dio rabia porque me he sentido mal comprendido."

El mensaje yo

Al confrontar un comportamiento ofensivo, el "mensaje personal y concreto" incluye tres elementos:

1. *Expresa* los sentimientos o los intereses propios del que está hablando.
2. *Nombra* específicamente el comportamiento ofensivo del otro.
3. *Identifica* las consecuencias de ese comportamiento cuestionado para el que habla.

Sincerarse + nombrar la ofensa +nombrar sus consecuencias =MPC (Mensaje Personal Concreto)

Ser sincero + ser concreto = MPC

Algunos ejemplos:

- "Me pongo enojada cuando llega tarde para nuestras citas de estudio porque me trastorna el horario de toda la mañana."
- "Me dio rabia esta mañana cuando me criticó y con tres personas por ahí escuchando. Sentí que su intención era humillarme delante de la gente."

- "Estoy enojada con usted y necesito que hablemos. Varias veces le he preguntado si hay algo que le molesta entre nosotros y siempre me dice que no hay nada. Pero resulta que, sin decirme nada, le cuenta al pastor que estamos con problemas. Estoy dolida porque me ha hecho sentir como que no me cuenta la verdad o que no me toma en serio."
- "¡A mí me dolió anoche cuando usted me gritó delante de mis amigos! Yo le he preguntado antes si podíamos escuchar sus discos compactos y siempre dijo que estaba bien. Estoy enojado porque me hizo pasar vergüenza con mis amigos porque ya le había pedido permiso para hacerlo."

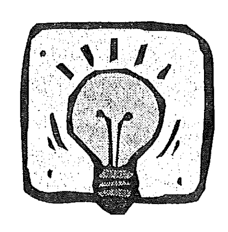
¡Ojo! Ponerle el "yo siento" o "no me gusta" por delante de la frase no lo convierte automáticamente en mensaje personal y concreto. "¡No me gusta que sea tan irresponsable!" no es más personal ni más concreto que "¡Usted es un irresponsable!" No cumple con los criterios para ser un mensaje personal concreto.

Recuerde una situación en que hubiera sido útil emplear un mensaje personal y concreto. Formule un mensaje apropiado para esa situación y escríbalo. Recuerde que debe expresarse en forma sincera y concreta. Dos ejemplos:

1. Un matrimonio vuelve a casa en su carro por un camino resbaloso. La señora estaba nerviosa por el estado del camino y reclamó al marido: "¡Estás manejando muy rápido!" El marido, chofer con años de experiencia, se resintió que su mujer insinuara que él no estuviera a la altura de la situación. Sin contestar aceleró un poquito más, con lo que ella se puso todavía más nerviosa.

   Al día siguiente, comentaron el incidente y reconocieron que no habían resuelto muy positivamente la situación. Ella no había expresado lo que sentía y puso al marido a la defensiva al señalarle como el causante. Si ella hubiese expresado lo que estaba sintiendo "Estoy nerviosa por el camino resbaloso," probablemente él habría reducido la velocidad y ella se hubiera podido tranquilizar.

2. Cuando era niño, entraba corriendo a la casa en el invierno, dejando abierta la puerta. Mi madre, en lugar de gritarme que cierre la puerta, decía sencillamente, "La puerta está abierta y me está entrando el viento." Yo me decía como recordando, "Tengo que cerrar la puerta." Y así lo hacía sin que nadie se alterara. El mensaje personal y concreto funcionó al dedillo.



Para discusión y reflexión:

- ¿Ha visto a alguna persona emplear los mensajes personales y concretos en una forma que mantuvo abierta la comunicación? ¿Cuál es la clave?
- Cuando la gente está alterada, ¿Suelen emplear mensajes personales y concretos? ¿Por qué sí o por qué no?



Ejercicio 1

Escriba un ejemplo de un mensaje personal y concreto que podría remplazar a cada una de las siguientes expresiones:

1. "¿No le digo que es un egoísta desconsiderado? ¡No ayuda nunca a limpiar la casa!"

____

____

2. "¡Es una chismosa! ¿Por qué no es capaz de callar alguna vez lo que le cuento?"

____

____

Cinco técnicas para una comunicación efectiva

1. ***Cuidado con las expresiones de evaluación y análisis.***
   Aunque existen momentos apropiados para la evaluación y el análisis durante el "escuchar" activo (vea Cáp. 6) pueden ser un riesgo en una situación de conflicto cuando los ánimos están alterados. El analizar o juzgar puede percibirse como una respuesta agresiva que el otro puede pensar que es un ataque a su persona. Evite por ejemplo, la evaluación: "Usted es un egoísta cerrado que no escucha las ideas de nadie más." En tales circunstancias, conviene reflejar el comportamiento del otro sin evaluar ni analizar. Más bien diga, "Me molesta que usted me interrumpa cada vez que hablo."

2. ***No hable por detrás de la persona.***
   Hablar acerca de otros cuando ellos no tienen la posibilidad de responder y aprovechar su comentario, no es una comunicación provechosa. Lastimosamente es muy común. Es más fácil que enfrentar una comunicación cara a cara, pero los resultados muchas veces son negativos. Si tiene una inconformidad o queja, la mejor forma de componerla y mantener su integridad es de confrontarla.

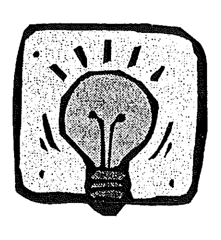
   Cuando alguien le exprese una crítica sobre una persona sin que ella esté presente, en lugar de criticar al ausente o crear una situación en que tendría que hablar por otro ("Hablo porque la persona no sabía cómo decírselo a usted"), sugiérale que él hable directamente con la persona criticada. En otras palabras, anímeles a que hablen por si mismos en vez de dejar que otros hablen en su lugar. Esta es una comunicación mucho más efectiva. Tal vez pueda ofrecer ayuda para formular sus pensamientos antes del encuentro o incluso ofrecer estar presente como mediador.

3. ***Invite a la otra persona a reaccionar.***
   Para conocer el significado que el receptor está dando a sus mensajes, invítele a expresar sus reacciones, o a dar su parecer. Las siguientes frases invitan a interpretar lo dicho:
   "¿Puede resumir lo que dije?"
   "¿Tiene sentido lo que le estoy diciendo?"
   "¿Qué le parece?"
   "¿Me estoy dando a entender?"
   "¿Estamos de acuerdo?"
   Si es importante que la otra persona comprenda lo que ha expresado, puede ser apropiado pedir que ella haga una paráfrasis de lo que le escuchó decir.

4. ***Reconozca que los puntos de vista de otros son válidos.***
   En el conflicto las dos partes están en desacuerdo, pero cada parte piensa que tiene la razón. Aunque estuviera en total desacuerdo con la otra persona, puede ser valioso demostrar que usted entiende su posición. Un mensaje que comunique: "Estoy en desacuerdo con lo que dice pero puedo entender porqué se siente usted así," no compromete ni debilita su opinión, sin embargo demuestra su respeto hacia la persona. Esto es valioso para acercarse a una resolución de un desacuerdo. Puede ser que tenga la razón, pero es válido que la persona tenga otro punto de vista.

5. ***Sugiera algunas propuestas que tienen más posibilidades de ser aprobadas.***
Otra forma de impulsar los resultados positivos de enfrentamientos usando los mensajes personales y concretos, es lo que Roger Fisher llama en la política internacional "*la propuesta probable*"[8] (es decir, la que tiene mayores posibilidades de ser aprobada). Son propuestas en forma de pregunta cuya respuesta debe ser "sí" o "no". Lo importante cuando plantea su sugerencia es de proponerle algo que él no sólo ***podría hacer***, sino algo que tiene buena probabilidad de ***hacerlo***.

Para resolver una situación de conflicto con su compañero, puede proponer lo siguiente: "¿Podríamos acordar un trabajo, de modo que yo barro durante esta semana y usted en la próxima, alternando cada semana?" ¿Sí o no? O puede ser: "¿Si yo le pido claramente que una cosa se quede entre nosotros, se comprometería a no mencionarlo a nadie más?" ¿Sí o no?



Para discusión y reflexión:

- Estas técnicas ¿De qué manera promueven la comunicación efectiva?
- ¿Qué otras técnicas se podrían agregar a esta lista?
- En una lista de situaciones negativas que deben evitarse para una comunicación efectiva, ¿Cuáles incluiría?

Posiciones e intereses

Hablemos de la diferencia entre posiciones e intereses. Las personas en conflicto muchas veces piensan y hablan en torno a sus ***posiciones*** que son planteamientos o demandas formuladas como soluciones. Son a menudo frases "armadas" que reflejan información no explícita o intenciones ocultas. Reflejan pero no manifiestan los intereses de la persona. Los ***intereses,*** en cambio, manifiestan las preocupaciones, las necesidades y las esperanzas de la persona.

Hablar de posiciones en vez de intereses puede ser una táctica deliberada, pero muchas veces no es intencional. Sin quererlo, las personas se encierran en su posición sin reflexionar concientemente sobre sus intereses; o posiblemente hayan partido de sus intereses y los hayan definido como posiciones porque no ven otras alternativas. Hallan que las emociones que giran en torno a sus intereses entorpecen su clara definición.

En el conflicto, si el debate se define en términos de posiciones, una solución "*ganar/ganar*" es muy poco probable. Las personas que se basan en dos posiciones opuestas posiblemente nunca descubran los intereses subyacentes y por lo tanto, nunca llegarán a una solución de tipo colaborador. (Puede ser útil recordar los estilos de conflicto en el Cáp. 1). Sin embargo si el conflicto se define en términos de intereses, los participantes están más próximos al encuentro de una solución *ganar/ganar.*



Ejercicio 2
Posiciones versus intereses

Después de revisar los primeros ejercicios en el cuadro que sigue, intente convertir los planteamientos de posición en expresiones de intereses y viceversa, en los siguientes ejemplos. Sea creativo. En todas las situaciones, vea cómo la expresión de intereses sugiere nuevas posibilidades o soluciones que no eran evidentes cuando el planteamiento era de posiciones.

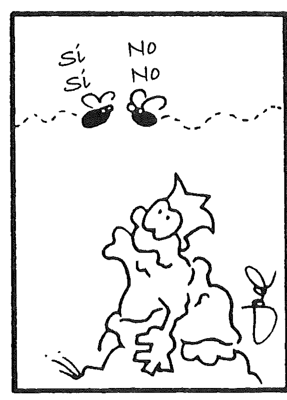
8 De Roger Fisher, International Conflict for Beginners (New York: Harper and Row, 1969), Págs. 15-26

DECLARACIÓN DE POSICIÓNES	EXPRESIÓN DE INTERESES	NUEVAS POSIBILIDADES O SOLUCIONES
Ejemplo 1: María anuncia a sus compañeras de casa: "Quiero tener una habitación aparte."	"Voy a trabajar de noche y necesito una pieza aparte para dormir de día."	También Sara va a trabajar en el turno de la noche. Podrían compartir una pieza con María.
Ejemplo 2: Dice David, "Quiero usar el auto esta noche."	" Tengo que llegar temprano para la reunión en el centro a las 7:00 y no me da tiempo para llegar en bus."	Su hermana también va a un ensayo en el centro, ella puede llevar a David a la runión
Ejemplo 3: "Papá, tenemos que comprar una computadora."	(el grupo lo escribe)	(el grupo lo escribe)
Ejemplo 4: "Ya tiene que comprar una carretilla propia. Ya no le presto más la mía."	(el grupo lo escribe)	(el grupo lo escribe)
Ejemplo 5: (el grupo lo escribe)	"Es importante que la reunión comience puntualmente porque a las 8:00 tengo que irme a otra reunión."	(el grupo lo escribe)
Ejemplo 6: (el grupo lo escribe)	"Cuando me devolvio el auto, la llanta estaba arruinada porque la hizo caminar sin aire. Cuesta $80 una nueva y la otra estaba a medio uso, así que ¿Puede ayudarme con la mitad?	(el grupo lo escribe)

La expresión de intereses es sólo un paso

Manifestar los intereses en lugar de plantear posiciones es una técnica que nos acerca a una solución colaboradora porque enfoca el debate sobre los verdaderos temas: los intereses de cada parte. Sin embargo, no constituye una garantía que la solución esté a la mano. Por ejemplo en el primer caso mencionado anteriormente, si Sara no trabajara en el turno de la noche, esta posibilidad no estaría disponible. Pero al examinar los motivos

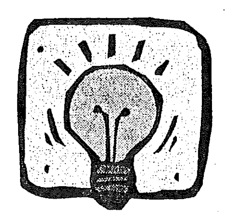






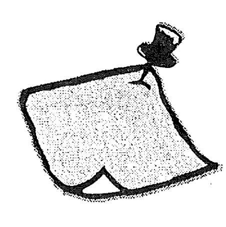


de María al pedir una pieza aparte, pueden encontrarse otras salidas para satisfacer sus necesidades. No se den por vencidos si las soluciones o las posibilidades no saltan a la vista. ¡Una solución donde ambas ganen requiere práctica y esfuerzo!



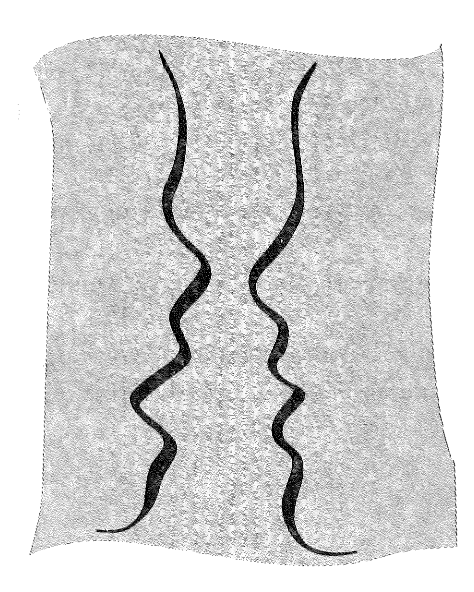
Para discusión y reflexión:

- Lea las opiniones de lectores en los periódicos locales sobre los temas candentes. ¿Qué nivel reflejan estas cartas en sus técnicas de comunicación? ¿Qué conceptos reflejan estas opiniones sobre el conflicto y el manejo del conflicto?



Para la próxima reunión

Lea el Capítulo 8 hasta el ejercicio 1.



8
¿Y si el otro es un malcriado?

Hacia el final de un taller sobre la comunicación en situaciones de conflicto, dejaron un espacio para las preguntas de los participantes. Alguien levantó la mano. "¿Y qué hago si el otro es un malcriado?" preguntó, para risa general. Aparte del humor, era una pregunta válida. En el mundo ideal, todos serían hábiles en el manejo de conflictos y el proceso sería sencillo. En la realidad no todos lo somos, y algunas personas son realmente odiosas y tercas cuando tienen un conflicto. ¿Qué hacemos en ese caso?

En primer lugar, cuidémonos de las actitudes que llevan condiciones o prejuicios ocultos en la resolución de conflictos, como los ejemplos abajo que están entre paréntesis:

- "Está bien que dé su idea..." (siempre que no tarde mucho en darse cuenta que yo tengo la razón).
- "Quisiera encontrar una salida que sea aceptable para los dos." (pero que sea idéntica a mi posición).
- "Estoy dispuesto a ceder un poco..." (a fin de que usted ceda más que yo).
- "Tenemos que solucionar este problema." (Por eso estoy esperando que se dé cuenta que el problema está en usted.)

Este tipo de posiciones nos lleva a la actitud de que el otro es una persona cerrada (porque no acepta mis ideas cerradas). Debemos cuidarnos para que esta mentalidad no nos absorba. Tenemos que mirar las cosas desde ambos puntos de vista y reconocer que también podemos tener parte de la culpa.

La Biblia nos instruye a tener compasión, empatía y comprensión hacia los demás; a ceder aún ante un enemigo. Y dice que no juzguemos a los demás (Mateo 7:1). Como hemos visto, la Biblia no se ocupa de si debe o no debe resolverse el conflicto, sino de cómo resolverlo. No es sencilla la solución de un conflicto pero los resultados son grandes. Para conseguirlos tenemos que esforzarnos, y si la otra parte no es hábil en la solución de conflictos, tenemos que estar dispuestos a contribuir aún más de lo que la situación nos exige.

Las técnicas para la firmeza, la honestidad y los mensajes personales y concretos tienen particular relevancia en estos casos. Si una persona no se está portando honestamente en la situación conflictiva, ¡háblele! Es mucho más productivo decirle, "Tenemos que resolver esto para que los dos nos sintamos mejor. Siento que usted no se está portando correctamente en..." y no recurrir a las mismas tácticas indirectas que él utiliza.
Existe una forma que es útil para casi todos los desacuerdos personales. Este procedimiento también puede aplicarse como estructura formal en los conflictos más intensos. Si ve que no están avanzando hacia la resolución del conflicto, ensaye estos pasos. Si en realidad la otra persona está saboteando para no llegar a un acuerdo, entonces nosotros debemos contribuir aún mas para que la situación pueda arreglarse de manera positiva y constructiva.

El diálogo en los conflictos interpersonales[9]

1. Haga una lista de los temas que necesitan discutir.

2. Antes de iniciar el debate, pongan las reglas para el diálogo:
   a. Cada uno debe escuchar sin interrumpir, mientras que el otro expone su queja o argumento en forma breve.
   b. Cada uno resumirá el argumento del otro hasta quedar satisfecho antes de discutir el tema de fondo.

3. Comenzando con el primer tema, la persona **A** expone su caso y **B** escucha. Al terminar, **B** hace un resumen del argumento de **A** en sus propias palabras. **B** debe seguir afinándolo hasta que **A** esté conforme que **B** está expresando fielmente su sentir.

4. **B** expone su caso y **A** lo resume.

5. Anoten en un papel todos los puntos de acuerdo que hayan surgido (suelen ser varios).

6. Anoten los puntos de desacuerdo y precisen **en qué** temas están en desacuerdo. Por ejemplo, "**A** siente que... pero **B** difiere en...".

7. Dialoguen sobre las posibles soluciones.

8. Anoten en forma puntual las soluciones que hayan encontrado. ¿***Quién*** hará (o dejará de hacer) ***qué cosa, cuándo y dónde?*** El ponerlo por escrito ayuda a expresarlo en forma clara y precisa. (Nota: escribir o anotar algo en papel significa formalidad, y no todos los conflictos son tan formales. ¿Será posible que el hecho de hacer un escrito podría llevar el conflicto a otro nivel?)

9. Si no pudieron resolver el caso, ¿necesitan un mediador profesional? ¿Cómo pueden ponerse de acuerdo para utilizar los servicios de un mediador? (vean las sugerencias en el Cáp. 9)

El paso 5 es muy útil. Si reconocen puntos en los que están de acuerdo, la tarea de tratar los puntos de desacuerdo se vuelve más fácil. Los acuerdos pueden ser cosas tan básicas como que los dos están de acuerdo en la necesidad de arreglar el problema.

Al discutir las posibles soluciones, realice una lluvia de ideas donde reciba todas las soluciones sin descartarlas ni evaluarlas, puede ser una manera muy efectiva de empezar. Luego vuelvan para analizar y evaluar las ideas una por una. Aunque todas las ideas se tachen por no ser prácticas, de éstas pueden nacer otras ideas que sí funcionan.

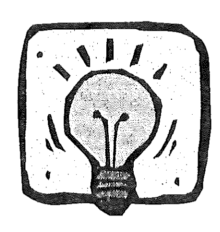
Las soluciones pueden llegar a ser bastante complicadas (por ejemplo, en el caso de un auto prestado que se chocó) o pueden ser tan sencillas como pedir una disculpa. Esfuércense para encontrar una solución que beneficie a las dos partes. Las soluciones deben reflejar una actitud de ***ganar/ganar*** en lugar de ***ganar/perder.*** Procuren soluciones equitativas, específicas, realistas, claras y sencillas.

El procedimiento para el diálogo durante un conflicto interpersonal también puede ser útil para estructurar la conversación sobre un desacuerdo que no ha generado resentimientos. Aún sin emplear la estructura formal, el conocimiento del método es útil, inclusive cuando la otra parte no lo conoce.

---

9 Este procedimiento fue presentado como una hoja de trabajo por Ron Kraybill en *The "Peacemaking and Conflict Resolution"* class at Bethel College, North Newton, Kan., en la primavera de 1982

En este caso, la persona trata de guiarse por los conceptos sin partir de ningún acuerdo formal sobre el proceso.



Para discusión y reflexión:

- ¿Cuál es la finalidad de cada paso en el proceso?
- ¿Han visto este proceso en la práctica, ya sea en un proceso formal o en conversaciones personales? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Piensen en una persona conocida que tiene buenas habilidades para resolver los conflictos. ¿Por qué resulta tan efectiva esa persona?

Ejemplo de diálogo utilizando el "Procedimiento para discusiones en conflictos interpersonales"

Dos hermanos Alfredo y Roger han comprado juntos un auto. Su acuerdo era de compartir los gastos del auto. Así, cada uno paga la mitad de los costos como la póliza del seguro, el mantenimiento y las reparaciones. El costo del combustible será calculado según el kilometraje que cada uno utilice. Alfredo utiliza el auto más que Roger. Un día cuando Alfredo está manejando el auto, el motor se para. Para arreglarlo, la cuenta llega a $ 200.00. Alfredo aborda el tema con su hermano calmadamente, pero Roger se altera inmediatamente.

Alfredo: Oye, dice el mecánico que el arreglo de nuestro auto sale casi en doscientos dólares. ¿Cuándo puedes aportar tu mitad?

Roger: ¡Qué mitad, ni que carajo! Tú estabas manejando el auto. ¡Yo no pago lo tuyo!

Alfredo: Pero si hemos acordado pagar todos los gastos del auto entre los dos.

Roger: ¡Nada! Era compartido el pago del auto y su mantenimiento. Pero no soy responsable si tú lo arruinas. Para eso el bolsillo no me alcanza. ¡Ya me vas a decir que el pantalón que compraste hoy también es compartido! ¡Olvídate!

Alfredo: Tú sabes muy bien que yo no tengo la culpa que se descompusiera el inyector.

Roger: ¡Cómo que no! ¿Y por qué siempre se arruina cuando tú estás manejando, eh? A mí nunca se me arruina nada. ¿Qué haces cuando manejas?

Alfredo: Bueno, no quiero que nos enojemos por esta situación. Me parece que nos servirá a los dos aclarar bien este tema, Roger. Hay una forma bien práctica para resolver desacuerdos de este tipo. ¿Estarías de acuerdo en hacer la prueba para que lo solucionemos? Yo creo que así vamos a entendernos mucho mejor.

Roger: Yo tengo clara mi posición. Si tu famoso "formato" te ayuda a entender eso, ¡bienvenido sea!

(Alfredo le explica el procedimiento a Roger y él accede probarlo.)

Alfredo: Bueno, está claro que el punto que tenemos que hablar es ¿Quién pagará las cuentas para arreglar el carro? ¿No hay otro tema?

Roger: No, suficiente con eso.
(Roger y Alfredo se ponen de acuerdo sobre el procedimiento que realizarán.)

Alfredo: Ya. Comiénzalo tú. ¿Cuál es tu punto de vista sobre las cuentas del auto?

Roger: Pero hombre, ¿cuántas veces te lo voy a decir? Yo no creo que debo pagar tus cuentas para arreglar el auto. Casi no manejo el auto, y se arruina siempre que estás manejando tú. Así que debes pagarlo tú.

Alfredo: Tú dices que no usas mucho el carro, por eso no tienes que pagar nada de los arreglos, y crees que porque yo estaba manejando cuando se arruinó el carro esta vez, yo tengo que pagarlo. ¿Es así?

Roger: Más o menos va por ahí.

Alfredo: Bueno. Estoy de acuerdo que yo manejo el carro más que tú, pero tú también lo manejas.

Roger: ¡Claro! Pero mucho menos que tú.

Alfredo: Oye, no te olvides que acordamos no interrumpirnos. Si no estás de acuerdo, me vas a decir cuando termine de hablar ¿ya? Yo utilizo el auto más, pero tú manejas también. La mayoría de los arreglos son del desgaste normal del auto, no son de un descuido del chofer. Yo no creo que este problema hubiera sido descuido. Es simplemente un arreglo normal por el uso del auto, y por eso creo que tú me debes ayudar a pagar. Ahora ¿Puedes resumir lo que he dicho?

Roger: Claro, dijiste lo mismo que dices siempre, que quieres que yo pague la mitad.

Alfredo: Creo que no has escuchado todo lo que dije.

Roger: Ya. Dijiste que manejas más que yo, pero que el arreglo no era tu culpa, y que quieres que te ayude a pagar, ¿Es eso?

Alfredo: Ya. Bueno tenemos algunos puntos en acuerdo. Estamos de acuerdo que se arruinó el carro y que hay que pagar para arreglarlo.

Roger: También estamos de acuerdo que tú manejas mucho más que yo.

Alfredo: ¿Algo más?

Roger: No, parece que no.

Alfredo: Bueno, ahora revisemos en qué no estamos de acuerdo.

Roger: Tú crees que debo pagar la mitad de la cuenta y yo no. Y por ahí no hay ningún acuerdo.

Alfredo: Y tú crees que el problema fue mi culpa porque yo estaba manejando.

Roger: No. Lo que digo es que yo utilizo el carro menos y tú manejas mucho más. Se gasta la máquina y eso cuesta ¿Ves? Así que ¿Cómo lo arreglamos? A ver, tres posibilidades, uno: tú pagas la cuenta. Otro: vendemos el auto. ¡Oye! ¡Tú me podrías comprar la otra mitad del carro y se acaba el lío!

Alfredo: No me alcanza, hermano, y tú necesitas auto también. A ver otra: Cuando compramos gasolina, partimos el gasto de acuerdo al kilometraje que ha utilizado cada uno, ¿Ves? ¿Qué tal si partimos las cuentas de reparaciones de la misma manera?

Roger: Puede ser. Quiere decir que me toca pagar menos, ¿Cierto?

Alfredo: Sí. A mí me parece justo, ya que utilizo el carro más. Pero igual tienes que poner una parte.

Roger: ¡Claro! Pero va a ser mucho menos que la mitad de la cuenta.

Alfredo: ¿Y cómo vamos a sacar la cuenta de quién pone cuánto?

Roger: Revisemos los últimos 1000 kilómetros y veamos quien manejó cuántos kilómetros. Dividimos la cuenta según ese porcentaje.

Alfredo: De acuerdo. Muy bien, entonces estamos de acuerdo que los dos vamos a pagar las reparaciones del auto según el porcentaje que maneja cada uno. Voy a anotar esto y ponerlo en la guantera para tenerlo registrado. ¿Será que me puedes dar tu parte cuando lleguen las cuentas y yo me encargo de pagar?

Roger: Está bien, yo creo que sí.



Ejercicio 1: Apliquemos el procedimiento para el diálogo en conflictos interpersonales

No siempre se aplica la estructura en forma rígida a todos los conflictos. Pero en el siguiente ejercicio, sigan todos los pasos del procedimiento para practicar el uso de las técnicas.

Divídanse en grupos de tres. En cada grupo la primera persona representa a la persona A, el segundo a la persona B y el tercero será el observador. Para cada situación del conflicto que se presenta a continuación, cada persona debe tener acceso sólo al texto que le corresponde. A no debe ver el texto de B, ni B el de A. Se desarrolla el diálogo entre A y B siguiendo el procedimiento indicado. La persona A está enojada y debe exagerar su reacción. La persona B trata de poner en práctica las técnicas enseñadas en el capítulo (la asertividad, los mensajes personales y concretos, la paráfrasis, etc.) El tercero observa el proceso y evalúa el desempeño de la persona B según estas pautas:

¿Se mostró asertividad sin agresividad?
¿Hizo uso efectivo de paráfrasis?
¿Fue honesto en sus expresiones?
¿Fue concreto en sus expresiones?
¿Usó el mensaje personal y concreto?
¿Evitó las respuestas moralizadoras o analíticas?
¿Evitó las exageraciones?
¿Reconoció la validez del punto de vista del otro?
¿Sugirió alguna "propuesta probable"?
¿Enfocó el diálogo en las posiciones o en los intereses?

Caso 1

A y B son compañeros de curso en una clase de química y les toca compartir los materiales de laboratorio, aunque sus tareas las deben realizar en forma individual.

Persona A

B ha estado utilizando más de la mitad de los materiales, los guarda sucios, ha copiado sus resultados de los experimentos y, en general, se está portando de forma abusiva. Sus notas en la materia han sufrido una baja como consecuencia, y está enojado con él por egoísta y por hacer trampas. Ya es el colmo. Lo va a poner en su lugar.

Persona B

Se está esforzando para aprobar esta materia porque la química siempre le resulta difícil. Siempre pide permiso para utilizar los materiales del laboratorio. A veces compara sus resultados con los de su compañero para asegurarse de que esté siguiendo el procedimiento correcto en el experimento.

Caso 2

Persona A

Tiene una motosierra vieja que ya está fallando pero que todavía servirá un buen tiempo. Una nueva le costaría unos $ 350.00. La persona B le presta la herramienta y se la devuelve arruinada. El mecánico le dice que no vale la pena repararla. En su opinión, la persona B no cuidó la máquina cuando la prestó y espera que él le compre una nueva para reponerla.

Persona B

Usted prestó la motosierra de A. Sin querer, la motosierra se atascó en un palo grueso y se apagó. Era viejita y estaba en las últimas. Una nueva de ese tipo cuesta unos $ 300.00. Usted estaría de acuerdo en ofrecer cierta cantidad para ayudar a comprar otra, pero como la motosierra ya estaba casi arruinada, no cree que su aporte sea muy grande.

Caso 3

La persona B quiere vender su auto y saca un aviso en el periódico. La persona A llama por el aviso y va para mirar el auto en venta. A y B sólo se conocían de lejos. Hacen trato y A compra el auto en $ 2.000.00. Apenas una semana después, se funde el motor y A se ve obligado a comprar otro motor. A va a la casa de B para reclamarle.

Persona A

Usted entiende de mecánica como para saber que un auto que haya recibido el mantenimiento debido no se hubiera fundido así. La persona B le hizo creer que el auto estaba en excelente estado y que había recibido un mantenimiento cuidadoso. Está claro que él le mintió por venderle el cacharro. Va a buscarlo para pedirle que le devuelva el dinero.

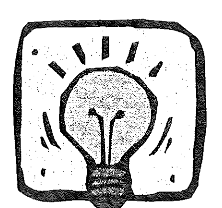
Persona B

Usted no es mecánico ni mucho menos, pero está seguro que nunca había descuidado el mantenimiento del auto. Claro que lo trabajó mucho en ocasiones y los chequeos del motor no siempre se pudieron hacer en su momento, pero no hubo abuso de la máquina como alega B. Usted no podría saber que el motor se fuera a fundir tan pronto – son riesgos que acepta la persona al comprar un auto usado.

Las técnicas que se practican en estos ejercicios son indispensables para una buena comunicación interpersonal. Este procedimiento le puede ser útil en diferentes situaciones de conflicto. En las situaciones que les toque enfrentar, ténganlo presente aunque los demás no lo conozcan. Cuando sea apropiado, se puede explicar el formato a la otra persona y sugerir que sigan el procedimiento.

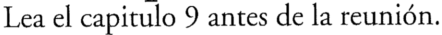


Para discusión y reflexión:



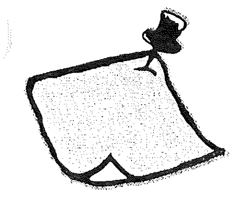
- Cuando las personas entran en conflicto, ¿Suelen identificar inmediatamente el tema principal de la discusión?
- Cuando los contrarios se centran en defender sus posiciones, ¿Cómo afecta las posibilidades de enfocar los intereses profundos?
- ¿Cómo se puede llegar a identificar estos intereses más profundos? ¿Cómo nos ayuda la técnica de la paráfrasis para esto? ¿Cómo ayudan los mensajes personales y concretos? ¿Cómo nos ayuda el procedimiento para diálogo en conflictos personales? ¿De qué otras maneras podemos enfocar los conflictos subyacentes?
- ¿Cuál será el probable resultado si no se llegan a identificar y enfocar los conflictos subyacentes?

Revise la exposición de ***Posiciones versus intereses*** en el capítulo 7, página 52. ¿Cómo puede el procedimiento para discusiones en los conflictos interpersonales que se practicó en esta sesión ayudar a identificar los intereses y las posiciones?

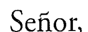


Para la próxima...

Lea el capitulo 9 antes de la reunión.



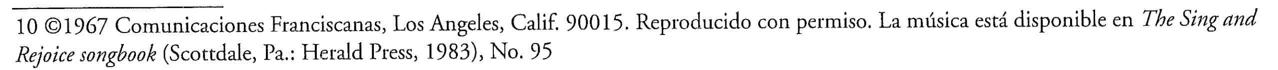
Oración de San Francisco de Asís[10]



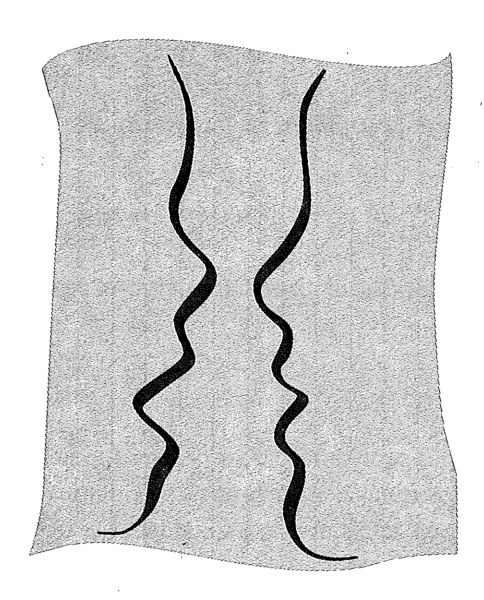
Señor,
Hazme un instrumento de tu paz.
Donde haya odio, siembre yo tu amor.
Donde haya injuria, que traiga perdón.
Donde haya duda, fe en ti.
Donde haya desesperación, que traiga esperanza.
Donde haya oscuridad, sólo luz,
Donde haya tristeza, gozo.

Oh Maestro, concédeme que nunca busque
Tanto ser consolado como consolar,
Ser comprendido como comprender,
Ser amado como amar.

Porque es perdonando que somos perdonados,
Y dando como recibimos,
Y muriendo en ti como nacemos a la vida eterna.



10 ©1967 Comunicaciones Franciscanas, Los Angeles, Calif. 90015. Reproducido con permiso. La música está disponible en *The Sing and Rejoice songbook* (Scottdale, Pa.: Herald Press, 1983), No. 95



9
El papel del mediador en la transformación y resolución de conflictos

Es una experiencia frustrante y profundamente dolorosa observar a dos conocidos empantanarse en un desacuerdo, permitiendo que el conflicto se agrave hasta crear una barrera entre ellos. El dolor es mayor aun al considerar que la Biblia le da a la iglesia la autoridad y la obligación de resolver los desacuerdos.

Revisemos de nuevo los textos de Mateo 18:15-20, Filipenses 4:2-3 y Mateo 5:23-24. Ahora miremos el **Procedimiento para el diálogo en conflictos interpersonales** de la página 59. Este procedimiento básico también es útil como formato para la mediación, donde una tercera persona ayuda a los dos contrarios guiándoles en el proceso de solución. ¿Han visto alguna vez el uso de este procedimiento en la mediación? ¿Cómo puede el mediador ayudar a llevar adelante el proceso?



Ejercicio 1: Actuando de mediador

La finalidad de este ejercicio es que el grupo se dé cuenta de los beneficios y las dificultades de la mediación de terceros en un conflicto. Divídanse en grupos de cuatro. Cada grupo se basa en uno de los casos de conflicto del capítulo 8 (o pueden inventar sus propios casos) para dramatizar una situación de conflicto con un mediador. Dos personas son las partes contrarias, la tercera persona es el mediador que guía el proceso según el **procedimiento**, y el cuarto es el observador. Cada grupo debe dramatizar todo el proceso aunque se sientan un poco raros representando a los personajes.

Después del ejercicio, analicen todos los grupos juntos: ¿Cuáles son las ventajas de contar con un tercero como mediador? ¿Tenía credibilidad el mediador para ambas partes? ¿Qué aspectos o cualidades hacen que el mediador sea efectivo?

Ayudando a otros a resolver los conflictos

El **Procedimiento para el diálogo en el conflicto interpersonal** (p. 59) es especialmente útil en el caso donde interviene un tercero. La tercera persona puede servir de mediador, una especie de facilitador que ayuda a respetar los pasos del procedimiento. Como tercero, usted no es el que define el resultado del conflicto, sino que su tarea es de ayudar a los contrarios a que encuentren una solución aceptable para los dos. Como mediador entre dos polos, tiene la oportunidad única de mantenerse neutral. Esa neutralidad realza las posibilidades de solucionar el conflicto. Si uno de los contrarios no está procediendo de buena fe o no demuestra un com-

promiso a la resolución del conflicto, puede recordarles como mediador que a los dos les conviene solucionarlo. Enfatice la naturaleza *ganar/ganar* de la resolución: no es preciso que alguien pierda.

Como mediador, puede poner en práctica todas las técnicas que hemos estudiado en el manual hasta aquí. Pero también el puesto le permite animar a los otros a utilizar estas técnicas. Puede pedirles parafrasear, por ejemplo, o reformular sus expresiones como mensajes personales y concretos. El conflicto puede servir para que comparta su aprendizaje. Pero...

¡Cuidado! El papel de mediador requiere mucho discernimiento.

Hasta el momento, este estudio ha enfocado las técnicas de comunicación que nos permiten resolver nuestros propios conflictos interpersonales o los de nuestros allegados. Ayudar a otros a resolver sus conflictos es tarea difícil y delicada, una que nadie debe asumir livianamente ni meterse a ciegas. Algunos parecen especialmente dotados para ayudar a otros a resolver sus desacuerdos. Otros no. Muchas veces los conflictos de barrio, de iglesia o de las organizaciones se resuelven mejor con la ayuda de un mediador profesional o una persona que se ha capacitado para esto.

El resto del presente capítulo examina las principales formas de resolución y transformación de conflictos con la participación de terceros. Al compararlas podemos ver las diferencias entre ellas, como también las ventajas y desventajas de cada una. Partiendo de este bosquejo, puede profundizar buscando otras experiencias o estudios. También puede combinar las técnicas interpersonales que ha desarrollado en las sesiones anteriores con las que se generen aquí para ayudarle a responder y solucionar los conflictos que encuentre.

Cuatro formas alternativas de resolución de los conflictos

Existen cuatro formas básicas que se utilizan para solucionar y transformar los conflictos: la negociación, la mediación, el arbitraje y el litigio. La intervención de terceros es esencial para las tres últimas y es común en la primera.

La negociación: Es el diálogo entre los contrarios que generalmente ocurre sin la intervención de terceros. Sin embargo, la negociación puede involucrar a terceros como representantes de las partes en conflicto.

La mediación: Un tercero (el mediador) ayuda a las partes en conflicto a iniciar un diálogo y encamina el proceso a la resolución de sus diferencias.

El arbitraje: Un tercero, (el árbitro), escucha los argumentos de los dos interesados (o de sus abogados) y presenta un fallo para resolver el conflicto. El fallo puede ser de tipo consultivo (no obliga a las partes a cumplirlo) o de cumplimiento obligatorio para las partes, según las circunstancias.

El litigio: Un tercero (juez o jurado) escucha los argumentos de los dos interesados o de sus abogados y dicta un fallo de cumplimiento obligatorio.

Existen muchas variantes de estas formas básicas. Las negociaciones pueden ser personales o pueden incluir representantes que negocian por los interesados. Los principios de la mediación pueden aplicarse a un proceso muy amistoso (como la reconciliación personal con un facilitador) o a un proceso formal y estructurado; pueden aplicarse por orden de una corte o inclusive bajo la conducción de un juez. Hay otra variante que se llama Med-Arb (mediación/arbitraje) en que, tal como sugiere el nombre, un tercero inicia el proceso como mediador pero, en el caso que la mediación no prospere, se convierte en arbitraje y presenta un fallo.

Aspectos que determinan la eficacia de una intervención por terceros

Los siguientes son temas que deben considerarse cuando las partes en conflicto piden una intervención de afuera. Consideren éstos a la luz de lo que ustedes han aprendido hasta aquí en el estudio:

La entrada del tercero al conflicto: ¿Cómo llega a involucrarse el tercero en el conflicto? ¿Es justo y transparente el proceso de su selección? ¿Por qué? Explique: ¿Cómo se desarrolla la confianza y cómo se destruye?

El papel del tercero: ¿Cuál será el papel del tercero al conseguir que las dos partes dialoguen para resolver su conflicto---por ejemplo usando el **Procedimiento para el diálogo en un conflicto interpersonal?** ¿Cómo puede un tercero ayudar a "descubrir" los intereses para que las partes no miren sólo sus posiciones? (Puede ser útil revisar las diferencias entre Posiciones e Intereses en el capítulo 7) ¿Cuál es la diferencia entre el proceso y el resultado? ¿Cuál es el papel del tercero en el proceso? ¿En el resultado?

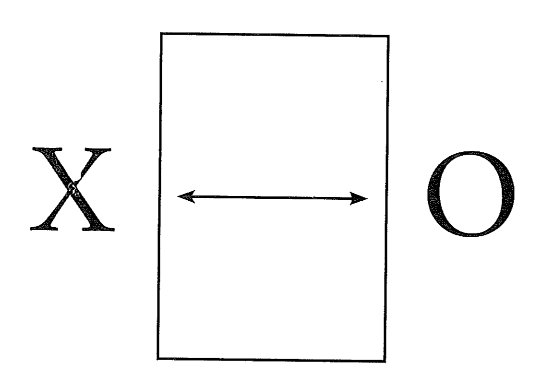
Neutralidad del tercero: Muchas veces se caracteriza el papel del tercero como neutral. ¿Cómo puede un tercero neutral ayudar de forma que una persona parcializada o interesada no puede hacer? ¿Qué debe hacer el mediador neutral si halla algo muy injusto o deshonesto en el proceder de las partes en conflicto? ¿Y qué pasa si el neutral llega a saber algo confidencial sobre una de las partes? ¿Puede mantenerse aún como persona neutral? ¿Qué pasa si una de las partes es hábil para hablar o tiene mucho poder y el otro no? ¿Cuál es el papel del mediador neutral es este caso?

Las diferencias culturales: ¿Cómo afectan las diferencias culturales al papel del tercero? ¿Qué pasa cuando el conflicto se da entre personas de dos culturas o etnias diferentes?



Ejercicio 2: Dispongan la sala para la reunión

Dibujen un diagrama que represente la disposición de la sala para cada una de las cuatro formas de intervención (Negociación, Mediación, Arbitraje, y Litigio). Representen a los protagonistas y otras personas con X y O (u otros símbolos) y ubíquenlos dentro de la sala con la disposición de las mesas, sillas y otros muebles que vengan al caso. ¿Cuántas personas están involucradas en cada caso? ¿Cuántas mesas? ¿Quién se sienta al lado de quien? Ahora dibujen flechas que representan el flujo de la comunicación entre las personas. ¿Qué significado tiene cada una de estas preguntas en el funcionamiento del proceso? Por ejemplo, la ***negociación directa*** sin representantes se vería así:



Diagramen la participación, disposición y comunicación de la ***Mediación***, el ***Arbitraje*** y el ***Litigio.***



Ejercicio 3: Socio-dramas representando las cuatro formas alternativas de resolución y transformación de conflictos

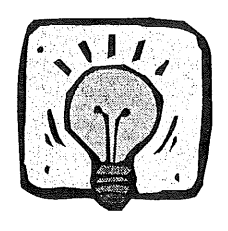
Divídanse en 4 grupos que representarán las cuatro formas alternativas de resolución con un socio-drama. Cada grupo puede usar el número de personas que requiere su caso. Escojan los casos de los mencionados en el capítulo 8 ó algunos de los siguientes:

- Dos personas que han vivido juntas en un departamento hace ya varios años, quieren llegar a un entendimiento para que se vaya una de ellas.
- Dos socios que están construyendo un edificio comercial, tienen diferentes ideas sobre la disposición de los ambientes en el plano. El constructor necesita que lleguen a una solución.
- Dos vecinos que alquilan cuartos con el mismo patio, están discutiendo sobre la música en los cuartos y las fiestas de fin de semana.
- El dueño de la casa y su inquilino están en desacuerdo sobre las obligaciones de cada uno en el mantenimiento de la casa.
- Marido y mujer, a pesar de tener gustos muy diferentes para la diversión, de todas maneras quieren salir juntos para disfrutar la compañía. Quieren ponerse de acuerdo adónde ir y cuándo.
- Dos agricultores cuyos terrenos colindan, deben resolver el problema de un descuido que ha perjudicado al vecino. Cuando el uno fumigó su campo con herbicida, el viento llevó el producto a la siembra del vecino, quemando más de la mitad.

Al dramatizar estos casos, consideren nuevamente las preguntas planteadas en el anterior ejercicio sobre la disposición de los ambientes. Tomen en cuenta estas preguntas adicionales:

- ¿Adónde está mirando cada persona?
- ¿Quién es el que más habla?
- ¿Qué trae puesto cada persona? (traje y corbata, jeans, playera, etc.)
- ¿Qué pasa cuando se completa el proceso?

Finalmente, ¿qué significado tiene cada una de estas preguntas para el funcionamiento del proceso?



Para discusión y reflexión:

Piensen en una situación de conflicto, mejor si es de conocimiento o experiencia del grupo, en que el desacuerdo se hizo grande hasta llegar a situaciones que nadie esperaba. ¿Con un mediador capacitado se hubiera podido evitar esa situación? Un mediador inexperto, ¿Hubiera empeorado el conflicto? ¿Cómo?



Ejercicio 4: Cuadro comparativo de las cuatro formas alternativas de resolución y transformación de conflictos

Comparen las cuatro formas completando este cuadro.[11]

PREGUNTAS	NEGOCIACIÓN	MEDIACIÓN	ARBITRAJE	LITIGIO
¿Quiénes están involucrados?				
¿Hay una persona neutral involucrada?				
¿Cuál es el papel de la persona neutral?				
¿Cuál es el papel de las partes en conflicto?				
¿Qué tipo de procedimiento es? (privado, público, confidencial, legal)				
¿Quién controla el procedimiento?				
¿Qué reglas norman el proceso y quién las establece?				
¿Cómo se plantean las posiciones y los intereses de las partes en conflicto?				
¿De quién es el trabajo para descubrir los intereses?				
¿Qué tan formal es el procedimiento?				
¿Quién define el resultado final?				
¿En qué casos sería apropiada esta forma?				
¿Cuánto cuesta el proceso? (en dólares y en costo emocional)				
¿Cuáles son sus ventajas?				
¿Cuáles son sus desventajas?				

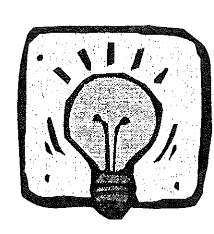
11 Este ejercicio está basado en "*The Alternate Dispute Resolution Chart of the Manual on Alternate Dispute Resolution*", de The ADR Committee of the Colorado Bar Association, 1992.







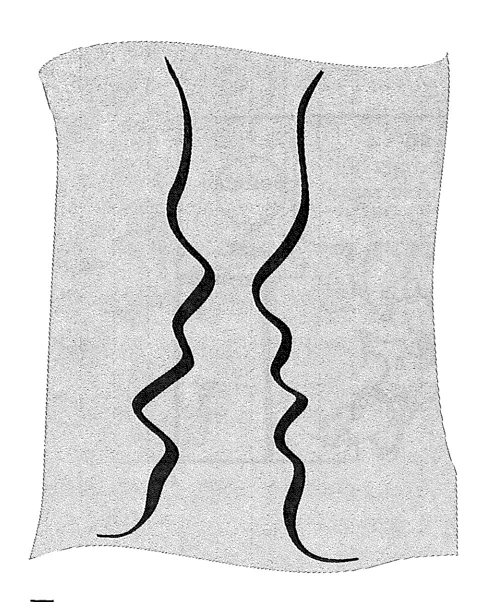




Para discusión y reflexión:

Estudien los siguientes pasajes de la Biblia en que intervienen terceras personas en la resolución de conflictos: I Reyes 3:16-28, Mateo 22:15-22, Juan 4:5-26, Juan 8:1-11, Hechos 15:36-41, Filipenses 4:2. También vean Mateo 5:23-26, Mateo 18:15-20, I Corintios 6:1-6 y Gálatas 6:1.

- ¿Qué modelos de intervención de terceros vemos en estos pasajes?
- ¿Qué aportes nos dan estos modelos al trabajo de transformación de conflictos y qué aplicación podría dar a su vida?



10
Hechos a la imagen de Dios

Entonces dijo Dios: "Hagamos al hombre a nuestra imagen, conforme a nuestra semejanza; y tenga potestad sobre los peces del mar, las aves de los cielos y las bestias, sobre toda la tierra y sobre todo animal que se arrastra sobre la tierra."

Y creó Dios al hombre a su imagen, a imagen de Dios lo creó; varón y hembra los creó. Los bendijo Dios y les dijo: "Fructificad y multiplicaos; llenad la tierra y sometedla; ejerced potestad sobre los peces del mar, las aves de los cielos y todas las bestias que se mueven sobre la tierra."

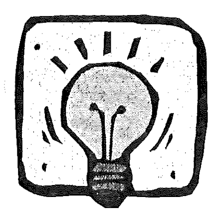
Después dijo Dios: "Mirad, os he dado toda planta que da semilla, que está sobre toda la tierra, así como todo árbol en que hay fruto y da semilla. De todo esto podréis comer. Pero a toda bestia de la tierra, a todas las aves de los cielos y a todo lo que tiene vida y se arrastra sobre la tierra, les doy toda planta verde para comer." Y fue así. Y vio Dios todo cuanto había hecho, y era bueno en gran manera. Y fue la tarde y la mañana del sexto día (Génesis 1:26-31).

¿Qué imagen tiene de usted mismo? ¿Cuál es la imagen de usted mismo que comunica a los demás? ¿Si hiciera una descripción de usted mismo, emplearía calificativos positivos (como los de la lista en la p. 69) o palabras negativas?

Cada uno fuimos creados a la imagen de Dios. ¿Qué significa eso para usted? Posiblemente teme pecar de jactancioso, arrogante u orgulloso. Pero no por eso debe sentir rechazo a su persona y los dotes únicos que posee.

Si la persona se acepta a sí misma, le resulta más fácil y natural expresar su aceptación hacia los demás. Los halagos y cumplidos son expresiones que unen a las personas y las hacen sentirse bien. El que recibe el halago se siente aceptado por el que lo halaga. Una forma positiva de adelantar sus técnicas de comunicación es aprender a recibir los halagos y estar presto a repartirlos. Es una manera de compartir el amor de Dios.

Los cumplidos también sirven para reducir la hostilidad entre personas que están en conflicto—es difícil portarse hostil con la persona que acaba de darle un halago sincero. Los halagos fortalecen a la persona y abren las líneas de comunicación interpersonales.



Para discusión y reflexión:

- ¿Qué imagen de usted mismo comunica a los demás?
- ¿Qué significa para usted que Dios le ha creado a su imagen?
- ¿Cuáles son sus dotes y habilidades relacionados a la resolución de conflictos? ¿En qué áreas puede superarse más?
- ¿Se siente a gusto halagando o animando a los demás? ¿Por qué?
- ¿A quién quisiera animar para que desarrolle las habilidades que tiene para ayudar a otros en la resolución de conflictos?



Ejercicio 1: Tengo cualidades

Escriba su nombre en el espacio al inicio de la lista de cualidades. Cada persona entregará su lista al que esté a su derecha (estando todos en una rueda). Cada uno debe marcar tres cualidades que caracterizan a la persona cuyo nombre está escrito en la lista. Puede escribir otras cualidades positivas que no figuran en la lista si cree que son características de la persona. Puede marcar de nuevo algunas palabras que ya están marcadas, pero cada persona debe marcar por lo menos una palabra nueva. Sigan pasando las listas a la derecha hasta que su lista vuelva a sus manos.

Su nombre:____ [12]

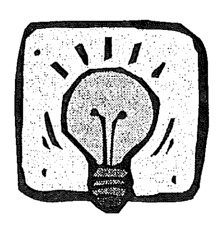
abierto/a ______
acogedor/a ______
admirable ______
alegre ______
amable ______
amistoso/a ______
animado/a ______
animoso/a ______
firme ______
atento/a ______
audaz ______
auténtico/a ______
ayudador/a ______
bien centrado/a ______
bondadoso/a ______
buen carácter ______
cálido/a ______
calmado/a ______
cariñoso/a ______
científico/a ______
colaborador/a ______
comedido/a ______
compasivo/a ______
comprensivo/a ______
comprometido/a ______
concienzudo/a ______
confiable ______
conforme ______
conocedor/a ______
considerado/a ______
constante ______
controlado/a ______

convencedor/a ______
valiente ______
cordial ______
cuestionador/a ______
cumplidor/a ______
curioso/a ______
chistoso/a ______
de confianza ______
decidido/a ______
desprendido/a ______
despreocupado/a ______
devoto/a ______
dinámico/a ______
disciplinado/a ______
discreto/a ______
divertido/a ______
educado/a ______
eficiente ______
encantador/a ______
enérgico/a ______
entusiasta ______
espontáneo/a ______
estable ______
estudioso/a ______
feliz ______
franco/a ______
fuerte ______
generoso/a ______
genial ______
gozoso/a ______
hábil ______
honesto/a ______

humilde ______
idealista ______
imaginativo/a ______
ingenioso/a ______
inspirador/a ______
inteligente ______
intuitivo/a ______
juguetón/a ______
justo/a ______
juvenil ______
leal ______
libre ______
listo/a ______
lógico/a ______
maduro/a ______
emprendedor/a ______
moderado/a ______
modesto/a ______
observador/a ______
optimista ______
organizado/a ______
original ______
paciente ______
pacificador/a ______
pensador/a ______
perfeccionista ______
progresista ______
prudente ______
racional ______
radical ______
razonable ______
realista ______

relajado/a ______
religioso/a ______
reservado/a ______
respetable ______
respetuoso/a ______
responsable ______
sabe perdonar ______
sabio/a ______
se acepta ______
se conoce ______
se vale por sí mismo/a ______
seguro/a ______
sencillo/a ______
sensato/a ______
sensible ______
sentimental ______
serio/a ______
simpático/a ______
sincero/a ______
sociable ______
talentoso/a ______
tiene chispa ______
tiene dignidad ______
tierno/a ______
tolerante ______
trabajador/a ______
tranquilizador/a ______
tranquilo/a ______
visionario/a ______
vivo/a ______
voluntarioso/a ______

12 Este cuadro está adaptado de David W. Jhonson O.P. Cit Págs. 60-62



Para discusión y reflexión:

Para sintetizar las nueve sesiones en grupo, piensen en varias situaciones de conflicto que todos conozcan. Analicen cada situación y el proceso que ha tenido. ¿Cómo ayudarían las técnicas que han aprendido para resolver el conflicto?

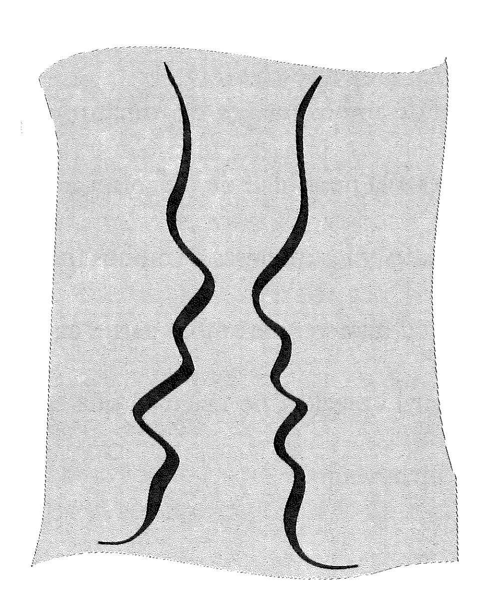


Ejercicio 2:
Auto evaluación personal: mis técnicas de comunicación y transformación de conflicto

Como un resumen de lo que ha aprovechado en las sesiones de este estudio, complete este cuadro de auto evaluación.

UTILIZO ESTAS TÉCNICAS...	*RARA VEZ*	*A VECES*	*FRECUENTEMENTE*	*NORMALMENTE*
Soy colaborador, trato el conflicto en forma abierta y sincera. Para mí, la resolución y transformación de conflictos es una forma de crecimiento.				
Yo empleo respuestas firmes en forma efectiva.				
Con mis sentimientos, soy honesto conmigo mismo y con los demás.				
Reconozco y utilizo la ***Declaración de Derechos de Asertividad*** y respeto los derechos de otros.				
En una comunicación interpersonal hago paráfrasis efectivas.				
Conozco el ***Procedimiento para diálogo en el conflicto interpersonal*** y lo adapto a las situaciones en las que me encuentro.				
Me comunico usando *mensajes personales y concretos.*				
Invito a que el otro dé su parecer cuando comunico mis ideas.				
Reconozco que los puntos de vista del otro son válidos.				
Mis mensajes no-verbales comunican lo mismo que mis palabras.				
Estoy consciente de los mensajes no-verbales que los demás expresan en su comunicación.				

Anímese a continuar desarrollando las técnicas aprendidas. Desafíese a mejorarlas, poniéndolas en práctica en las próximas semanas al encontrar diferentes situaciones interpersonales interesantes. ¡Bienaventurados los pacificadores!



Apéndice A
Acuerdos y desacuerdos en amor
Declaración de las iglesias menonitas para situaciones de conflicto.

"Procurando mantener la unidad del Espíritu en el vínculo de la paz" (Efesios 4:3), tanto como miembros individuales y como cuerpo de Cristo, nos comprometemos a:

En intención

Aceptar el conflicto	1.	Reconocer que los conflictos son parte de la vida normal en la Iglesia. (Romanos 14:1-8, 10-12, 17-19; 15:1-7)
Afirmar la esperanza	2.	Afirmar que mientras Él camine con nosotros en momentos de conflicto, podemos enfrentar éste de tal forma que crezcamos. (Efesios 4:15-16)
Dedicar tiempo a la oración	3.	Reconocer nuestra necesidad y dedicarnos a orar por una solución mutuamente satisfactoria (no por mi triunfo ni para que la otra persona cambie, sino para llegar a un acuerdo). (Santiago 5:16)

En acción

Ir a la otra persona	4.	Ir directamente a aquellos con quienes tenemos desacuerdo (esto puede variar en diferentes culturas y tradiciones); evitar hacer críticas a espaldas de otros. (Mateo 5:23-24; 18:15-20)
En espíritu de humildad	5.	Ir con mansedumbre, paciencia y humildad. No dejar el problema en manos de la otra persona y aceptar nuestra responsabilidad en el conflicto en lugar de acusar a otros. Gálatas 6:1-5
Ser prontos a escuchar	6.	Escuchar cuidadosamente, resumir y confirmar lo que se ha escuchado antes de responder. Buscar entender tanto como ser entendido. (Santiago 1:19; Proverbios 18:13)
Ser lentos en juzgar	7.	No emitir juicios, evitar apodos despectivos, no usar sobrenombres, no usar amenazas, y responder en forma no defensiva y apresurada. (Romanos 2:1-4; Gálatas 5:22-26)

Dispuestos a negociar

8. Enfrentar el desacuerdo constructivamente. (Hechos 15; Filipenses 2:1-11)
   * Identificar los asuntos, intereses, y las necesidades de ambos (en vez de tomar una posición).
   * Producir una variedad de opiniones para responder a la necesidad de cada uno (en lugar de defender la opinión propia).
   * Evaluar las opciones según respondan a las necesidades y los intereses de ambos (no los valores de un solo lado).
   * Colaborar para encontrar una solución juntos (de tal manera que ambas partes ganen y crezcan).
   * Cooperar con el acuerdo que va surgiendo (aceptar lo posible, no exigir lo que es ideal para usted).
   * Afirmarse el uno al otro al tomar cada paso hacia un acuerdo.

En el vivir diario

Ser permanentes en el amor

9. Ser firmes en nuestro compromiso para buscar una solución mutua; ser inflexible en mantener nuestro fundamento común en Jesús; ser permanentes en el amor. (Colosenses 3:12-15)

Estar abiertos a mediación

10. Estar dispuesto a aceptar ayuda profesional. Si no podemos llegar a un acuerdo entre nosotros, usaremos a aquellos con dones y capacitación en mediación en la Iglesia. (Filipenses 4:1-3)

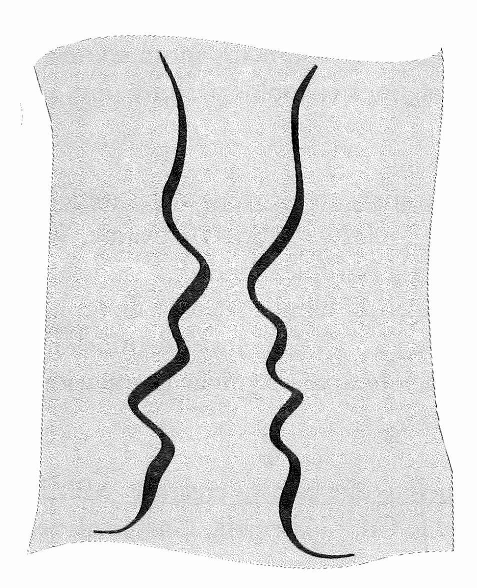
Confiar en la comunidad de fe

11. Confiaremos en la comunidad de fe y si no podemos llegar a un acuerdo o una reconciliación, dejaremos la decisión a otros en la congregación o la denominación. (Hechos 15)
    * En discusiones entre individuos o en el contexto de grupos, esto podría ser el permitir a otro servir de árbitro.
    * En discusiones congregacionales, de conferencia/distrito o denominacionales, esto tal vez implicaría otra persona como árbitro o implementar un proceso constitucional para tomar la decisión, asegurando que sea hecha siguiendo estos principios, y sujetándose a cualquier decisión que se llegue.

Ser el cuerpo de Cristo

12. Creer y confiar en la solidaridad del pueblo de Jesús y su compromiso con la paz y la justicia, en lugar de ir a una corte civil. (1 Corintios 6:1-6)[13]

13 Adaptado por el Congreso Mundial Menonita en su sesión trianual, Wichita Kan., Julio 1995



Apéndice B
Bibliografía de recursos en español sobre la resolución y transformación de conflictos

El Comité Central Menonita conoce sobre los siguientes recursos en español referentes a los temas de resolución de conflictos, la no violencia y la reconciliación entre personas. En estos recursos varía mucho la calidad del lenguaje y el enfoque cultural, así como el contenido de los materiales. Muchos de estos son simplemente traducciones directas del inglés. Algunas de estas traducciones han sido adaptadas en términos de lenguaje y contexto cultural. Otros recursos han sido desarrollados en español para uso específico en el contexto de la cultura y comunidades hispanoparlantes.

Debido a que existen muy pocos recursos que hayan sido publicados en los EE.UU. o que se puedan adquirir fácilmente desde el extranjero, compartimos una serie de títulos. Esto no indica necesariamente que aprobamos el contenido de estas publicaciones en su totalidad. Las que llevan un asterisco (*) están disponibles en la biblioteca del MCS.

Quisiéramos recibir información sobre otros materiales disponibles en español que usted conoce. Además queremos saber cual es su evaluación de los materiales que presentamos aquí.

1. Proyecto "Alternativas a la Violencia" (AVP), Manual de curso básico. AVP Distribution Service, 844 John Fowler Rd, Plainfield, VT 05667, (802) 454-4675; ataplow@bigfood.com. Traducción por Fundación CEPPA, Costa Rica.
   El Proyecto "Alternativas a la Violencia" lo inician los cuáqueros en la ciudad de Nueva York a mediados de la década de los 70, para enseñar en las prisiones cómo resolver problemas sin usar la violencia. Los materiales son adecuados en otros contextos como para apoyar la auto-estima, aprender formas positivas de comunicar, y estimular la transformación personal para una vida no violenta. Algunos materiales han sido traducidos al español por grupos en Costa Rica, Columbia y New Jersey.

2. Armengol, Vicenac Fisas. Introducción al estudio de la paz y de los conflictos. Barcelona: Lerna, 1987.
   Una vista global de teorías y modelos en estudios pacifistas y de solución de conflictos. Un buen texto básico, diseñado para uso académico. 379 páginas.

* 3. Augsburger, David. ¿Diferencias personales? ¡Enfréntelas con amor! Editorial Mundo Hispano, 7000 Alabama St, El Paso, TX 79904, (800) 755-5958. 1984.

Traducción del inglés de un libro popular de Augsburger sobre resolución de conflictos en un contexto familiar y cotidiano. Se utiliza mucho en América Latina, aunque algunos ejemplos y expresiones no son aplicables. 153 páginas.

* 4. Burns, Maryviolet, C., ed. El decirlo nos hace bien a nosotras: la violencia en las vidas de las mujeres de color. Center for the Prevention of Sexual and Domestic Violence, 2400 N 45th St. #10, Seattle, WA 98103, (206) 634-1903, cpsdv@cpsdv.org. 1986. Traducción por María Enríquez Lindsey.
Cuatro ensayos sobre la relación entre la opresión, la cultura y la violencia familiar dentro de las comunidades norteamericanas nativas, asiáticas, afro-americanas e hispanas. Cada ensayo identifica los prejuicios, las experiencias de las mujeres y concluye con recomendaciones para cambiar la situación. Publicado junto con una versión en inglés. 16 páginas (cada idioma).

* 5. Chupp, Mark y Juan Pablo Lederach. Conflicto y violencia: busquemos alternativas creativas. SEMILLA, 26 Calle 15-56, Apartado 11, Periférico, Las Charcas, Zona 11, Cd. Guatemala, Guatemala; el MCC ha publicado una edición limitada para uso en EE.UU. 1995.
Manual práctico para dirigir talleres con técnicas basadas en la participación activa y por medio de dinámicas y socio-drama. El enfoque es la violencia en general, el desarrollo de auto-estima y respuestas no violentas, y destrezas en resolver conflictos. Este tomo sirve como suplemento al manual de Lederach (N° 16). Para mayor información, comuníquese con el MCC. 239 páginas.

6. Colectivo Educar para la Paz, cooperación y resolución de conflictos, Málaga, España: Colectivo Educar para la Paz, 1987.
Colección de juegos cooperativos para niños. Como producto del trabajo del proyecto de Fellowship of Reconciliation (Hermandad de Reconciliación) titulado "Respuesta Creativa de los Niños al Conflicto". Parecido al libro de Prutzman (abajo). 47 páginas ilustradas.

* 7. Curle, Adam. Conflictividad y pacificación. (2a. Edición) Editorial Herder, Provenza 388, Barcelona, Spain, editorialherder@herder-sa.com. 1978.
Esta casa de publicaciones ha emitido una traducción de esta obra clásica del veterano cuáquero de la pacificación, Adam Curle, quien explora el poder de la no-violencia en asuntos personales e internacionales. Otros libros de Curle traducidos al castellano también se pueden conseguir en esta casa editorial.

* 8. DeMott, Donald W. Que cada uno enseñe a dos. High Falls Publications, 4408 East Groveland Rd., Geneseo, NY 14454, March, 1987. Traducción por Hilmar Zonnelveldt.
El autor desarrolla un entendimiento de paz y resolución de conflictos en el contexto de la amenaza de una guerra nuclear. Promueve una "tecnología de paz", o técnicas para resolver conflictos, donde cada uno enseña a dos y así causa una reacción en cadena. Incluye sugerencias sobre cómo capacitar familias, jóvenes y adultos. Desafortunadamente, se citan muchos recursos que solamente existen en inglés. Se tradujo del inglés para uso en Santa Cruz, Bolivia. 42 páginas.

9. Equipo de Educación Popular, nuestros niños: la vida misma. Servicio Paz y Justicia (SERPAJ), 11200 Montevideo, Uruguay, serpajuy@serpaj.org.uy, 1990.
Cuaderno corto que contiene ejercicios dinámicos y enfoca los derechos humanos de los niños. Se basa en las declaraciones de la ONU, incluye el derecho de ser amado y comprendido, el derecho a la vida, y el derecho al desarrollo integral. 16 páginas.

10. Fisher, Roger y Brown, Scott. Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí. Bilbao, España: Deusto, 1991.
Traducción al castellano del segundo libro de Fisher cuya edición en inglés también ha tenido buena aco-

gida en EE.UU. Sobre negociación y construcción de relaciones cooperativas, al nivel personal y hasta nivel internacional.

* 11. Fisher, Roger, y William Ury. Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder. México: Compañía Editorial Continental, 1985 (2ª edición).
Una traducción al castellano de este libro ya bien conocido y de buena acogida en Estados Unidos. Presenta la filosofía de una forma de negociación en la cual ambas partes salen ganando, porque se busca la forma de satisfacer los intereses y preocupaciones básicas de cada parte. 167 páginas.

* 12. Gilmore, Susan y Fraleigh, Patrick. Perfil de estilo para comunicación en el trabajo. Friendly Press, 2744 Friendly St., Eugene, OR 97405-2255, (503) 686-9874, 1992.
Un cuaderno ilustrado de trabajo que incluye un perfil de estilo junto con los materiales para interpretar los diferentes estilos en un lugar de trabajo. Muy útil para que grupos de trabajo fomenten un sentido de equipo, resolución de conflicto, y comprensión de diversidad. 40 páginas.

13. Instituto Teológico Bautista de El Salvador. Resolución de conflictos: un material trimestral para adultos y jovenes. Asociación Bautista del El Salvador, Apartado 347, San Salvador. 111 páginas.

14. Instituto Teológico Bautista de El Salvador. Resolución de conflictos: un material trimestral para niños. Centro de Estudios Para La Paz, Apartado 8-4820, 1000 San José, Costa Rica. 104 páginas.

15. Lash, Rozlyn. Manual de ejercicios para resolución de conflictos. The Community Boards Program, Inc., 149 Ninth Street, San Francisco, CA 94103, June, 1985. Traducción por Hilda Gutiérrez Baldoquín.
Un manual práctico sobre la comunicación y la resolución de conflictos. Presenta los conceptos en una forma sencilla acompañados por ejercicios de reflexión personal. Escrito para un taller de capacitación, el manual ofrece un bosquejo de cómo entender el conflicto, cómo romper el ciclo negativo de muchos problemas, y cómo mejorar la comunicación. Publicado junto con una versión en inglés. 26 páginas.

* 16. Lederach, John Paul. Enredos, pleitos y problemas: una guía práctica para resolver conflictos, SEMILLA, 26 Calle 15-56, Apartado 11, Periferico, Las Charcas, Zona 11, Cd. Guatemala, Guatemala. 1992. Disponible también directamente del autor c/o Eastern Mennonite University, Harrisonburg, VA 22801.
Esta es una versión revisada del manual titulado la regulación del conflicto social. Incluye nuevo material basado en experiencias y reflexiones sobre las formas en que se trata el conflicto dentro de las culturas centroamericanas. Se desarrolló a través de varios años de talleres y trabajo de reconciliación en dicha región. La sección que describía entrenamiento y recursos en el manual anterior fue publicado como parte de Conflicto y violencia, en colaboración con Mark Chupp (véase el inciso bajo "Chupp," arriba.)

17. Lederach, John Paul. "Elementos para la resolución de conflictos," Cuadernos de no-violencia, Número 1. Servicio Paz y Justicia (SERPAJ-México), Ignacio Mariscal 132 México DF 04511; serpaj@laneta.apc.org, junio de 1990.
Forma parte de una serie de folletos publicados por SERPAJ-México. El número de junio de 1990 contiene materiales que utilizara el autor en un taller sobre resolución de conflicto patrocinado por dicha institución a fines de la década de los 80.

* 18. Lederach, John Paul. Educar para la paz. Barcelona: Fontamara, 1984 (Segunda Edición).
Presenta teoría e historia de la paz, el conflicto, la guerra y la no-violencia. Usa las obras de los expertos

en esta área como Galtung, Sharp, May y Curle. El libro es uno de los pocos recursos en español sobre la teoría de resolución de conflictos. Enfoca tanto conflictos internacionales como personales. Para mas información comuníquese con el autor a Eastern Mennonite University, Harrisonburg, VA 22801, (540) 432-4000. 131 páginas.

* 19. Prutzman, Priscilla et. al. Respuesta creativa al conflicto. Centro de Estudios Para la Paz, Apartado 8-4820, 1000 San José, Costa Rica. Teléfono: (506) 34-0524; Fax: (506) 33-5233. Traducción y adaptación por Celina García.
Basado en un libro popular en inglés del mismo título, ofrece técnicas y ejercicios muy creativos para padres y maestros en la enseñanza de autoestima, comunicación, no-violencia y solución de conflictos. Incluye sugerencias para planificar un taller o usar los materiales dentro del programa de estudios. La traductora hizo varios cambios para adaptar el texto a la cultura latina. 150 páginas.

* 20. Red Regional de Justicia y Paz. Introducción al análisis y transformación del conflicto interpersonal. REDPAZ, 19 Avenida 5-94 Zona 11, Colonia Mirador 1, Ciudad de Guatemala, Guatemala.

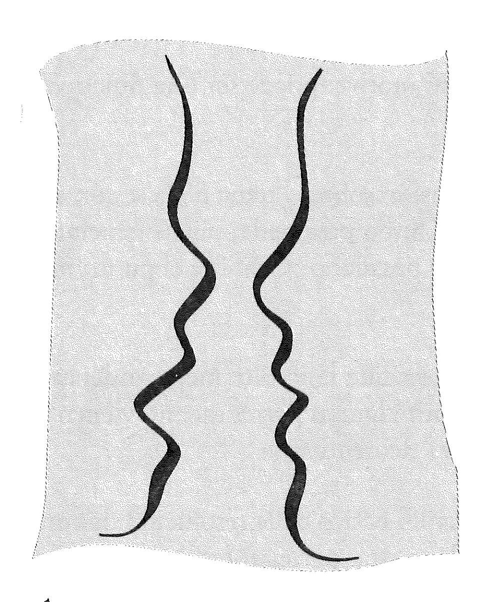
* 21. Rubin, Jeffrey Z. y Carol Rubin. Cuando las familias se pelean: cómo resolver los conflictos con los seres más queridos. Barcelona: Paidos, 1990.
Jeffrey Rubin ha escrito una serie de libros sobre la intervención de terceras partes en el conflicto grupal, inclusive un análisis de negociaciones en el Medio Oriente. Esta es una traducción al castellano de un libro sobre dinámica familiar que en inglés ha tenido buena acogida. 295 páginas.

* 22. Study Circles Resource Center. Busy Citizen's Discussion Guides. Disponible de Study Circles Resource Center, P.O. Box 203, 697 Pomfret St., Pomfret, CT 06258; (860) 928-2616; scrc@studycircles.org.
Dos guías de diálogo: "Enfrentándose al reto del racismo y las relaciones interraciales" y "Hacia una unión más perfecta en una era de diversidad." Utilizando este material, se pueden organizar programas como "círculos de estudio"--diálogos participativos y democráticos en grupos pequeños que dan a las personas oportunidades comunes para efectuar cambios en sus comunidades.

* 23. Ver Beek, JoAnn. La resolución de conflictos. Comité de Ayuda Mundial de la Iglesia Cristiana Reformada (CRWRC), Apartado 1307, 1000 San José, Costa Rica, Febrero 1991.
Un bosquejo de ocho sesiones para curso de capacitación, basado en los talleres en Centroamérica de John Paul Lederach y Mark Chupp. Escrito como un recurso para la iglesia, cada sesión incluye una dinámica y un ejercicio de reflexión sobre los conceptos básicos. Además de los ejercicios hay bosquejos de estudios Bíblicos, pero no ofrece teorías de solución de conflictos. 42 páginas.

* 24. Woolner, Cate. Rethinking Mediation: Living Peacefully in a Multi-cultural World/replanteándose la mediación: cómo vivir pacíficamente en un mundo plural., National Assoc. for Mediation in Education (ahora Conflict Resolution Education Network), 1527 New Hampshire Avenue, NW, Washington, DC 20036, (202) 667-9700, 1992.
Manual para director de taller, y manual para participantes. Dirigido a estudiantes de secundaria (junior & senior high school). Se estudian destrezas de mediación y ejercicios para reducir el prejuicio. Contiene bosquejo comprensivo para un taller, en inglés y español, y materiales bilingües que se pueden copiar para cada participante.

Para mayor información y para sugerir otros recursos, comuníquese con: Mennonite Conciliation Service, 21 S 12th St., Box 500, Akron, PA 17501-0500, (717) 859-3889.



Apéndice C
Guía para líderes de grupo

Aunque este estudio está estructurado en diez temas, el texto incluye material suficiente para ocupar más de diez sesiones. Algunos temas requerirán más tiempo que otros. Como líder, deberá definir cuáles son los temas de mayor relevancia para su grupo, cuáles merecen un tratamiento más amplio y cuáles tendrán que compartir una sesión con otro tema.

Le animo a complementar el presente material con su propia experiencia o con el aporte de otras personas con experiencia en la resolución de conflictos y desde luego, aprovechar al máximo el aporte de los integrantes del grupo.

El propósito de este curso:

Ya que cada persona es única, son inevitables los conflictos y los desacuerdos. Esta serie de estudios tiene la finalidad de ayudar a las personas a tratar sus conflictos en forma más creativa, al desarrollar algunas técnicas clave de la comunicación.

Su estilo de dirección

Al dirigir las sesiones, tiene la gran oportunidad de demostrar las técnicas de comunicación que enseña esta serie de estudios. Emplee conscientemente los mensajes personales y concretos para expresar sus sentimientos, parafrasee las expresiones de los participantes, anime el diálogo, pregúnteles qué les parece lo dicho en el texto. Cree un ambiente seguro donde la participación sea natural y donde las personas puedan expresarse a gusto. Anímeles a expresar sus dudas y desacuerdos, pero exija que todos lo hagan en forma productiva y respetuosa, siguiendo su ejemplo. En los momentos necesarios, usted establece los reglamentos para la participación en la clase.

Como formato general, cada sesión incluirá los siguientes elementos:

1. ***Su propia preparación.*** *Propósito:* Cada sesión enfoca un propósito específico que se identifica en las notas a continuación. Tómelo en cuenta cuando prepare cada sesión.
   Materiales y preparación: Prepare el ambiente y reúna los materiales que van a utilizar antes que llegue el grupo.

2. ***Introducción o motivación.*** Inicie la sesión con algo interesante que los motive: puede ser una dinámica, un cuento, un chiste, algo que los haga sentirse a gusto.

3. ***Repaso y seguimiento.*** Dedique unos momentos a las preguntas o discusión sobre el tema de la sesión anterior. A veces esto se puede extender demasiado y habrá que cortarlo. Si no pasa nada, puede generar el diálogo con una pregunta como, ¿Qué les pareció la sesión de la semana pasada? o ¿Cuál fue el punto más importante que mencionamos la semana pasada?

4. ***El contenido de la sesión.*** En general se sigue el orden del texto, a no ser que le resulte mejor ordenarlo de otra forma. Puede ser que agregue otro material propio o puede omitir algunas partes que no vienen al caso para su grupo. El contenido para cada sesión incluye los siguientes elementos:

   El texto: Cada sesión incluye párrafos sobre algún principio básico de la resolución de conflicto o la comunicación. Pida a los participantes que lean estas partes antes de la reunión, o si no pueden, resuma lo más importante en voz alta. Inicie la discusión con preguntas como: ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con lo que dice el autor aquí? ¿Por qué? ¿Cómo podría resumir esta parte en una frase o una oración? En algunos casos el contenido incluye una canción o textos bíblicos. Canten las canciones, lean los pasajes bíblicos, o complemente el texto con otros recursos que ha escogido.

   Ejercicios: La mayoría de estos ejercicios están redactados para que cada participante complete su propia hoja. Algunos son para actividades de grupo. Cuando sea posible, que los participantes completen algunos ejercicios antes de la reunión, o dejen alguno para completar o terminar después de la reunión a su gusto.

   Los ejercicios toman sus ejemplos de situaciones variadas. Anime a los participantes a vivir momentáneamente el personaje del ejercicio, aunque sus expresiones sean las de su propia experiencia.

   Para discusión y reflexión: Aquí encontramos una serie de preguntas sobre el mismo tema, donde la reflexión sobre las primeras preguntas sienta la base para las preguntas siguientes. Adapte estas preguntas según su criterio; puede formular sus propias preguntas para desarrollar el tema a su contexto. No interesa contestar todas las preguntas de la sección; use las que generen opiniones e ideas nuevas.

5. ***Pensando en la próxima reunión.*** La experiencia educativa del grupo será más significativa si cada uno se compromete a realizar un poco de preparación y reflexión antes de las reuniones. Informe a los participantes sobre los temas y su preparación para la próxima sesión. Por ejemplo, al final de algunos capítulos se incluye un ejercicio que debe completarse. Deje en claro lo que espera de ellos aunque no se modifiquen las instrucciones del texto. Relacione la próxima reunión con el resumen de la sesión actual para demostrar el tema global.

6. ***Clausura.*** Finalice la reunión de manera que los participantes se alegren de haber venido.

7. ***Evaluación.*** Después de la sesión pregúntese si es que se logró el propósito de la reunión. ¿Cuáles fueron los puntos más importantes que resaltaron en la clase? ¿Los recordarán los participantes? Aproveche su evaluación para ajustar el tiempo que programa para los ejercicios y la presentación.

NOTAS PARA CADA SESIÓN

Capítulo 1. ¿Cuál es su estilo preferido para resolver y transformar los conflictos?

Propósito: Ayudar a cada participante a tomar conciencia de su propia respuesta personal a las situaciones de conflicto y analizar esa respuesta.

Materiales y preparación: Una copia del manual y un lápiz para cada uno, una pizarra y yeso. Revise el test de auto evaluación para asegurar que entiende las instrucciones de calificación y la transferencia de datos al cuadro comparativo.

Sugerencias para dirigir la reunión
Apertura y presentaciones: En esta primera reunión, preséntese y extienda una bienvenida a todos los participantes. Según el grupo (si no se conocen entre ellos) realicen una dinámica para que se conozcan mejor. He aquí algunas ideas:

1. Reparta el grupo en parejas que no se conozcan bien. Que conversen unos minutos entre ellos y después que se presenten el uno al otro.

2. Escriba unos "rompehielos" en la pizarra y que cada persona complete la frase después de presentarse por nombre. Pueden ser frases como: "Los domingos por la tarde, me gusta..." o "Me inscribí a este curso porque..."

Después de las presentaciones, invite al grupo a formar una lista de ejemplos de conflictos—desde lo personal a lo comunal, a lo nacional e internacional. Si los nota algo tímidos, puede comenzar esta parte con unos momentos de reflexión personal donde rellenan algunos ejemplos en sus hojas. Puede repartirles la primera plana de un periódico a cada uno para que identifiquen los conflictos y sus niveles.

Puede pedir que los participantes identifiquen lo que les llamó la atención sobre este tema y si tienen alguna área de interés especial que desean tocar. ¡Ojo! No abra esta expectativa si es que usted no está dispuesto a cubrir los temas mencionados o a buscar los materiales necesarios para que lo hagan los interesados.

Ejercicio 1: **Esta auto evaluación es un componente clave del estudio**. Los participantes contestan las preguntas y luego traspasan sus resultados al cuadro comparativo. Explíqueles que no hay respuestas "correctas" en la evaluación y que no se les pedirá compartir sus respuestas con el grupo. Sin duda, alguien querrá responder a los casos con otras salidas distintas a las respuestas escritas. Indíqueles que debe escoger entre las alternativas escritas las dos que más se aproximen a sus tendencias personales.
Fíjense, al transferir los resultados al cuadro, que las letras mayúsculas y las minúsculas representan diferentes respuestas.

Capítulo 2. De ganar y perder a ganar y ganar

Propósito: Mostrar que esquivar las situaciones de conflicto generalmente no es provechoso y que las personas pueden mejorar sus respuestas y los resultados positivos del conflicto.

Materiales y preparación: Se necesitan las hojas para cada participantes, pizarra y yeso (o papelógrafo y marcadores), Biblias y una guitarra si van a cantar la canción. Revise la definición en el diccionario para las palabras "conflicto" y "desacuerdo".

Pautas para dirigir la reunión
Las definiciones del conflicto: Inicie la discusión de esta sección con una lluvia de palabras que describan el conflicto. Hagan la lista rápidamente sin evaluar las palabras, que casi siempre son de connotación negativa. Después comenten con el grupo el porqué de esta realidad.

La respuesta de Jesús al conflicto: Puede ser provechoso repartirse en grupos más pequeños para que cada uno estudie los textos referentes a un incidente y describa la respuesta de Jesús a esa situación de conflicto. He aquí los textos para cada caso:

- Mateo 19:16-30, Marcos 10:17-31, Lucas 18:18-30 (Instrucciones de Jesús a un hombre rico)
- Mateo 13:53-58, Marcos 6:1-6, Lucas 4:16-30 (Jesús rechazado en Nazaret porque el pueblo dudó de su sabiduría)
- Juan 10:22-42 (el pueblo rechazó a Jesús y querían apedrearlo)
- Lucas 4:16-30 y Juan 8:59, 10:39 y 11:45-57 (Jesús se retira de la situación)
- Marcos 11:15-19 (Jesús vuelca las mesas de los cambistas en el templo)
- Mateo 23:13-28, Marcos 12:40, Lucas 11:39-42, 44,52, y 20:47 (Jesús condena la hipocresía)
- Juan 10:32 y 18:32 (Jesús se defiende)

Capítulo 3. ¿Qué dice la Biblia sobre el conflicto?

Propósito: Mostrar que la Biblia defiende el enfrentar el conflicto en lugar de evadirlo .

Materiales y preparación: Se necesitan las hojas para cada persona, Biblias y una guitarra si van a cantar la canción "Muchos dones".

Sugerencias para dirigir la sesión
Apertura: Pregunte al grupo si el estudio de los capítulos 1 y 2, les ha hecho conscientes de situaciones de conflicto o situaciones en que las personas evadieron el conflicto en la semana pasada.

Resolución de conflictos en la Biblia: Algunos textos adicionales para su consideración: I Corintios 1:10, Salmo 133, Romanos 14:19, I Corintios 6:1-6, Gálatas 6:1, I Corintios 12:4-31, Filipenses 2:4, Romanos 12:4-6a, Colosenses 3:15 y Efesios 5:29-30.

Capítulo 4. La honestidad en acción

Propósito: Explorar el concepto de la asertividad y desarrollar sus técnicas que se basan en la honestidad.

Materiales y preparación: Se necesitan las hojas para cada participante, pizarra y tiza (o papelógrafo y marcadores), Biblias y concordancias bíblicas.

Sugerencias para dirigir la sesión: Para esta segunda sesión de reflexión sobre las respuestas al conflicto, pida anticipadamente, la participación de algunas personas para que cuenten ejemplos de sus respuestas personales en forma sumisa, agresiva o asertiva. Anímeles, pero no presione a nadie a compartir su experiencia si no está dispuesto a abrirse ante el grupo.

Ejercicio 2: Pueden realizarlo en el grupo o puede animarles a realizarlo en forma individual. Si algún participante no conoce el uso de la concordancia bíblica, explique la técnica antes de iniciar el ejercicio.

Capítulo 5. Comunicación mediante lenguaje no verbal

Propósito: Demostrar la importancia de la comunicación no verbal y explorar el uso efectivo de esta técnica.

Materiales y preparación: Se necesitan hojas y lápices para cada participante. Esta sesión consta principalmente de ejercicios. Después de realizar cada ejercicio, dedique un momento para discutir las dudas, las reacciones, los resultados y otros temas que surjan del ejercicio.

Sugerencias para dirigir la sesión
El tema se presta para realizar los ejercicios. He aquí algunas variantes interesantes que demandan un poco de preparación previa:

1. Redacte un guión para una breve dramatización en mímica, reparta los personajes a diferentes participantes. El guión debe indicar las acciones, los gestos y las emociones de cada personaje pero sin palabras. Que los participantes actúen tratando de comunicar su significado en forma precisa.

2. Si el grupo incluye a personas de diferentes nacionalidades, regiones o etnias, o experiencia con diferentes grupos culturales, comenten las diferencias en la comunicación no verbal entre diferentes grupos. ¿Qué significan estas diferencias para la resolución de conflictos entre personas de diferentes culturas?

3. Practiquen la comunicación de mensajes no verbales solamente con la cara o el cuerpo sin usar la cara. Tapen las partes del cuerpo que no se utilicen y que los demás adivinen el mensaje que la persona busca comunicar. Lo mismo se puede hacer utilizando fotos de caras en las revistas o periódicos.

Capítulo 6. ¿Qué dijo? El escuchar activo

Propósito: Mejorar las técnicas de comunicación aprendiendo a escuchar activamente para así responder efectivamente.

Materiales y preparación: Se necesitan hojas y lápices para cada participante.

Sugerencias para dirigir la sesión: Apertura: Divida a los participantes en grupos de tres. Cada persona contará un cuento cualquiera. Todos contarán su cuento al mismo tiempo en su grupo. Después, que todos comenten su experiencia de intentar contar algo a personas que no les ponían atención.

Seguimiento: Comenten las observaciones que han hecho los participantes sobre la comunicación no verbal de la semana pasada. ¿Se sintieron más conscientes de la comunicación no verbal? ¿Qué observaciones han hecho?

Ejercicio 3: Las asociaciones correctas son del ejercicio 1 SAPI y 2 AIPS página 45.

Ejercicio opcional: Mientras que los participantes toman apuntes, cuente una experiencia suya. Enseguida, que lo cuente un voluntario utilizando sus apuntes. Después comenten en el grupo lo que el voluntario se olvidó y lo que cambió. Las técnicas del "escuchar" activo son esenciales para poder reproducir un cuento o una afirmación que hace otra persona.

Capítulo 7. Hablemos cuidadosamente

Propósito: Mejorar la comunicación a través del desarrollo de las técnicas de expresión.

Materiales y preparación: Se necesitan hojas y lápices para cada participante.

Sugerencias para dirigir la sesión: Analicen lo que describe Tomás Gordon en su libro "Parent Effectiveness Training"(*Capacitación para Padres Efectivos)* como proceso de codificación y descodificación. Por ejemplo, un hermano menor se acerca a su hermano mayor para que juegue con él. El mayor está cansado y este sentimiento lo codifica en el mensaje, "¡Eres una plaga!". El menor lo capta pero lo descodifica como, "No sirvo para nada". De esta forma el mensaje "Eres una plaga" se ha traducido como "No sirvo para nada". Si el mayor hubiera dicho "Estoy cansado" el menor hubiese captado "Él está cansado".

Capítulo 8. ¿Y si el otro es un malcriado?

Propósito: Aprender a aplicar las técnicas de comunicación en casos con otras personas que no conocen las técnicas para resolver conflictos.

Materiales y preparación: Se necesitan hojas para cada participante y una guitarra si van a cantar la Oración de San Francisco. Pedazos de cartulina y tijeras para preparar el juego de apertura. Antes de la sesión, prepare dos juegos idénticos de 5 formas geométricas (triángulo, cuadrado, pentágono, etc.) cortándolas en la cartulina.

Sugerencias para dirigir la sesión: El elemento central de esta sesión es el **Procedimiento para diálogo en el conflicto interpersonal.** Es una de las mejores técnicas para manejar el conflicto en nuestras vidas personales. Aparte el tiempo suficiente para realizar el ejercicio en grupos de 3, para que el procedimiento se consolide con la práctica. Puede ser necesario dedicar una sesión adicional a este ejercicio.

Apertura: Que dos voluntarios se sienten de espaldas delante del grupo, cada uno con una mesa o pupitre frente a el. Entréguele a cada uno un juego de 5 pedazos que han preparado antes de la sesión. Instrúyales que el uno forme un dibujo con los pedazos en su mesa, y luego que lo describa al otro que debe ir reproduciéndolo con sus pedazos. El segundo no puede preguntar nada ni decir nada. Cuando el primero acabe de describir su dibujo, comparen los dos y comenten las dinámicas de comunicación. ¿Fue efectiva? ¿Qué impacto tuvo el hecho que el segundo no pudo preguntar nada? ¿Esto cómo afectó al que escuchaba? ¿Cómo se sintió el que describía el dibujo?

Diálogo "Alfredo y Roger": Si es posible, presenten este diálogo como dramatización con dos lectores.

Opcional: Pida a los participantes que practiquen el procedimiento para diálogo en una situación de su vida real. Puede resultarle más fácil iniciar el proceso con su "contrincante" si le dice que es una tarea para su clase. Que los participantes cuenten al grupo los resultados en la próxima semana.

Clausura: Canten la oración de San Francisco (si conocen la música) o si no, recítenla juntos.

Capítulo 9. El papel del mediador en la transformación y resolución de conflictos

Propósito: Ayudar a los participantes a entender el papel de un tercero en la resolución y transformación de conflictos y estudiar la llamada que Jesús hace a las iglesias para que intervengan en la resolución de conflictos.

Materiales y preparación: Hojas y una Biblia para cada participante.

Sugerencias para dirigir la sesión: Esta sesión es principalmente una introducción a las varias formas de intervención de terceros en el manejo de conflicto, no es un curso que los capacitará como mediadores o negociadores para conflictos sociales. Debe enfatizar en la sesión que las personas que van a ingresar formalmente a la intervención de conflictos necesitarán una formación más amplia.

Hasta aquí, ya tendrá una idea de quiénes entre los participantes tienen habilidades para mediador o las otras formas de resolución de conflicto. Hábleles para animarles a buscar más formación si desean conocer más profundamente sobre el tema.

Apertura: Pida a los participantes que compartan las experiencias que han tenido durante la semana en la aplicación del procedimiento para el diálogo.

Temas determinantes: Note que estos temas aparecen como indicaciones de los dilemas que enfrentan los terceros que intervienen en un conflicto. Sin embargo, puede usarlos como puntos de partida para discusión en el grupo o para enmarcar el aporte de algún invitado especial (véase el próximo punto).

Presentaciones de invitados: Sería muy oportuna una presentación por un profesional que realiza la negociación, la mediación, el arbitraje o la litigación de conflictos para que hable al grupo sobre su papel, sus experiencias y sus perspectivas.

Capítulo 10. Hechos a la imagen de Dios

Propósito: Ayudar a fomentar un auto-concepto positivo en los participantes y sintetizar los nueve capítulos anteriores.

Materiales y preparación: Se necesitan hojas y un lápiz para cada participante.

Sugerencias para dirigir la sesión: Para finalizar esta serie, puede escoger entre el material sobre una buena auto-imagen o el material que sintetiza el aprendizaje de las sesiones anteriores. Su decisión dependerá de lo que haya observado de la manera en que el grupo ha venido captando el material anterior. Si lo ha sintetizado sin problema, puede ser más provechoso enfocar la auto-imagen.

En todo caso, puede planificar alguna actividad especial de clausura, como un refrigerio, un acto de entrega de certificados, o si el grupo es de una iglesia, un acto de oración y envío que impulse a los participantes a practicar el aprendizaje en su comunidad.

A continuación mencionamos algunos ejercicios adicionales que puede practicar en lugar del texto o además del mismo:

Una variación sobre el ejercicio 1: Si los participantes se conocen bien, que cada uno escriba su nombre en un papel. Luego, pasen los papeles a la derecha y cada compañero escriba algún aspecto positivo de la persona cuyo nombre está en el papel acerca de la forma que tiene de manejar el conflicto y sus técnicas de comunicación. Pasen los papeles a la derecha de nuevo y repitan el proceso hasta que cada uno reciba su papel lleno de afirmaciones sobre las técnicas aprendidas en este grupo.

Miren de nuevo las auto-evaluaciones: Que los participantes vuelvan al ejercicio inicial de auto-evaluación en la primera sesión. Esta vez, que apliquen las técnicas de comunicación y resolución de conflicto para escoger o inventar respuestas positivas en cada situación del ejercicio.

Planifiquen una presentación de lo aprendido: Que el grupo planifique una presentación para la organización o grupo de base al que pertenecen, basándose en las técnicas y mensajes aprendidos durante el curso. Pueden incorporar socio dramas, diálogos, canciones, reflexiones y otros medios para comunicarlo. Si el grupo es de una iglesia, puede ser en forma de meditación o culto para su iglesia. La presentación puede ayudar al grupo a solidificar su aprendizaje y puede servir de oportunidad educativa para la organización o iglesia.